

**EMPIRICAL ASPECTS
OF THE PSYCHOLOGY
OF MANAGEMENT**

**EMPIRYCZNE OBLICZA
PSYCHOLOGII ZARZĄDZANIA**



**WYŻSZA SZKOŁA
ADMINISTRACJI
I BIZNESU**

IM. E. KWIATKOWSKIEGO W GDYNI

**EMPIRICAL ASPECTS
OF THE PSYCHOLOGY
OF MANAGEMENT**

**EMPIRYCZNE OBLICZA
PSYCHOLOGII ZARZĄDZANIA**

EDITED BY / REDAKCJA NAUKOWA

Mariusz Lipowski

Zdzisław Nieckarz

Gdynia 2012

Reviewer / Recenzent:
prof, dr hab. Mieczysław Ciosek

Linguistic editor / Korekta:
Ewelina Bemke (Polish)
Anna Kalejta (English)

Composition and typeset / Skład i łamanie:
Maciej Ostojka-Lniski

© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

ISBN: 978-83-61505-05-1

Nakład 100 egz.

Druk:
Sowa — druk na życzenie
ul. Hrubieszowska 6a
01-209 Warszawa
tel. 22 4318140
www.sowadruk.pl

Contents

Mariusz Lipowski, Zdzisław Nieckarz Preface.....	8
1. Krystyna Adamska, Małgorzata Grabus The perception of relations within organizations: gender-based differences	14
2. Krystyna Adamska, Sylwiusz Retowski Verbalization of the psychological contract: a diagnostic tool.....	58
3. Sylwia Celińska-Nieckarz, Zdzisław Nieckarz, Tadeusz Konieczny An evaluation of the effectiveness of middle managers and their degree of directivity.....	98
4. Dorota Godlewska-Werner, Wanda Szulc The competencies and attributes of managers and candidates for managerial positions during a crisis.....	132
5. Natasza Kosakowska-Berezecka, Paulina Pawlicka, Anna Kalinowska-Zeleźnik New female roles versus gender stereotypes — situation of women in the public sphere.....	174
6. Mariusz Lipowski, Magdalena PoliWodzińska Physical activity among other health-related behaviors of managers.....	228
7. Aleksandra Peplińska, Marta Mosiejko Spatial organization of a workplace and emotional/motivational functioning of employees.....	268
8. Kamila Wojdyło, Aleksandra Lewandowska-Walter, Paweł Jurek Workaholism and emotional competencies.....	322
9. Sylwia Celińska-Nieckarz, Zdzisław Nieckarz Guidelines for effective communication in an organization.....	356
10. Magdalena Zemojtel-Piotrowska, Jarosław Piotrowski Belief in the zero-sum game and entitlement attitudes in the context of organizational behavior.....	396

Spis treści

Mariusz Lipowski, Zdzisław Nieckarz	
Wprowadzenie.....	9
1. Krystyna Adamska, Małgorzata Grabus	
Percepcja relacji w organizacji — różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami.....	15
2. Krystyna Adamska, Sylwiusz Retowski	
Werbalizacja kontraktu psychologicznego.....	59
3. Sylwia Celińska-Nieckarz, Zdzisław Nieckarz, Tadeusz Konieczny	
Ocena skuteczności menedżerów średniego szczebla a ich poziom dyrektywności.....	99
4. Dorota Godlewska-Werner, Wanda Szulc	
Kompetencje i atrybuty menedżerów i kandydatów na stanowiska menedżerskie wymagane w dobie kryzysu.....	133
5. Natasza Kosakowska-Berezecka, Paulina Pawlicka, Anna Kalinowska-Zeleźnik	
Nowe role kobiet kontra stereotypy rodzaju czyli sytuacja kobiet w sferze publicznej.....	175
6. Mariusz Lipowski, Magdalena PoliWodzińska	
Aktywność fizyczna wśród innych zachowań zdrowotnych menedżerów.....	229
7. Aleksandra Peplińska, Marta Mosiejko	
Organizacja przestrzenna miejsca pracy a funkcjonowanie emocjonalno- -motywacyjne pracowników.....	269
8. Kamila Wojdyło, Aleksandra Lewandowska-Walter, Paweł Jurek	
Pracoholizm a kompetencje emocjonalne.....	323
9. Sylwia Celińska-Nieckarz, Zdzisław Nieckarz	
Przesłanki dla skutecznego komunikowania się w organizacji.....	357
10. Magdalena Zemojtel-Piotrowska, Jarosław Piotrowski	
Wiara w grę o sumie zerowej i postawy roszczeniowe w kontekście zachowań organizacyjnych.....	397

Preface

Effective employee management in a business organization requires not only experience and competence, but also considerable knowledge of the principles of human behavior. The present volume comprises a collection of research papers in the psychology of management and organization, broadly understood, which will enable the readers to expand their knowledge regarding the mechanisms essential for effective human resources management. The interdisciplinary approach has made it possible to present the various topics in an interesting way, emphasizing the practical aspects of the particular problems taken up in the various papers.

The lead article is a paper by Krystyna Adamska and Małgorzata Grabus, entitled "The perception of relations within organizations: gender-based differences." The authors point out three elements of relationships within an organization: what the employee expects of the employer, communication, and the feeling of being fairly treated. This paper verifies the hypothesis that women expect less from the employer than men do, rate their own ability to acquire information higher than men do, and perceive relations within the organization as being less fair for their gender.

The next paper, by Krystyna Adamska and Sylwiusz Retowski, entitled "Verbalization of the psychological contract: a diagnostic tool," deals with an essential problem: the "psychological contract" in an organization, i.e. the set of mutual expectations and obligations that employer and employees assume. The authors describe a research tool they have developed: the Verbalization of the Psychological Contract Scale. This three-factor test, which measures communicative openness, the distance of authority, and contribution, can be used successfully to diagnose the psychological contracts and social relations that exist within a given organization.

The third paper, contributed by Sylwia Celińska-Nieckarz, Zdzisław Nieckarz and Tadeusz Konieczny, entitled "An evaluation of the effectiveness of middle managers and their degree of directivity." The authors studied the efficiency of operations in the process of task realization and the construction of manager relations differentiated as to the level of authoritarianism. This paper gives grounds for reflection on the complexity of the personality factors that condition the professional effectiveness of managers.

The next paper is entitled "The competencies and attributes of managers and candidates for managerial positions during a crisis," by Dorota Godlewska-Werner and Wanda Szulc. The authors maintain that a crisis is a phenomenon

Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie pracownikami w organizacjach biznesowych wymaga nie tylko doświadczenia i kompetencji, lecz także posiadania odpowiedniego zasobu wiedzy o zachowaniu człowieka. Prezentowana publikacja jest zbiorem badań z obszaru szeroko rozumianej psychologii organizacji, a zawarte w niej teksty umożliwiają pogłębienie wiedzy na temat mechanizmów mających istotny wpływ na proces efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Interdyscyplinarne podejście pozwoliło przedstawić poruszane tematy w ciekawym, jak sądzimy, ujęciu, uwypuklając aspekt praktyczny opisywanej problematyki.

Pierwszym artykułem jest tekst Krystyny Adamskiej i Małgorzaty Grabus pt. *Percepcja relacji w organizacji — różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami*. Autorki ukazują trzy elementy relacji w organizacji: oczekiwania wobec pracodawcy, komunikację oraz poczucie sprawiedliwego traktowania. Praca ta jest weryfikacją hipotez, że kobiety przedstawiają niższe oczekiwania wobec pracodawcy niż mężczyźni, wyżej oceniają możliwości zdobywania informacji niż mężczyźni i spostrzegają relacje w organizacji jako mniej sprawiedliwe dla swojej płci.

W kolejnej pracy autorstwa Krystyny Adamskiej i Sylwiusza Retowskiego o tytule *Werbalizacja kontraktu psychologicznego — narzędzie diagnostyczne* przedstawiony jest istotny problem tzw. kontraktu psychologicznego w organizacji, a zatem zbioru wzajemnych oczekiwań i zobowiązań, jakie podejmują wobec siebie pracownicy i pracodawcy. Autorzy opisują narzędzie badawcze własnego autorstwa — *Skalę Werbalizacji Kontraktu Psychologicznego*. Ten trzyczynnikowy test, badający otwartość komunikacyjną, dystans władzy i wkład, może być z powodzeniem stosowany do diagnozy opisywanych kontraktów psychologicznych i relacji społecznych w organizacjach.

Trzeci artykuł autorstwa Sylwii Celińskiej-Nieckarz, Zdzisława Nieckarza i Tadeusza Koniecznego pt. *Ocena skuteczności menedżerów średniego szczebla a ich poziom dyrektywności*. Autorzy zadają sobie pytanie o skuteczność działania w procesie realizacji zadań oraz budowanie relacji menedżerów zróżnicowanych pod względem poziomu autorytaryzmu. Artykuł skłania do refleksji nad złożonością osobowościowych uwarunkowań skuteczności zawodowej menedżerów.

Kompetencje i atrybuty menedżerów i kandydatów na stanowiska menedżerskie wymagane w dobie kryzysu to kolejny tekst autorstwa Doroty Godlewskiej-Werner i Wandy Szulc. Autorki wyrażają pogląd, że kryzys to

and a process that can destroy an organization, especially when managerial competencies are inadequate as to goal orientation, leadership, and management of human resources. They emphasize that companies place excessive requirements on managers during a crisis.

We believe that many readers will find the material in the next paper particularly interesting. Natasza Kosakowska-Berezecka, Paulina Pawlicka and Anna Kalinowska-Żeleźnik have contributed a paper entitled "New female roles versus gender stereotypes: the situation of women in the public sphere." The research results reported here are preceded by a review of theory on the stereotyping of the professional roles of women and the strong social campaign to attain equal opportunity for women and men in the work market. The results indicate that a precise marketing strategy can contribute to changing social attitudes and behavior vis-a-vis equal employment opportunity for women and men.

Magdalena Poliwodzińska and one of the co-editors of this book took up the problem of "Physical activity among other health-related behaviors of managers." The introduction to this paper emphasizes the role of physical activity in supporting a feeling of wellbeing and fulfillment among managers. Particular emphasis is laid on physical appearance as a significant aspect of public relations, so that physical activity can be not only an important element of a healthy lifestyle, but also a factor in professional success.

Another interesting problem has been investigated by Aleksandra Peplińska and Marta Mosiejko, in a paper entitled "Spatial organization of a workplace and the emotional/motivational functioning of employees." The authors have succeeded admirably in their attempt to define the impact of the spatial organization of the workplace on the well-being of employees in terms of their emotional and motivational status. It turns out that employees working in traditional offices report a higher mental burden, evaluate their work as more cumbersome, and feel less support.

A paper on "Workaholism and emotional competencies" has been contributed by Kamila Wojdyło, Aleksandra Lewandowska-Walter and Paweł Jurek. This interesting research revealed that workaholics display less ability to distance themselves from unpleasant experiences and a higher level of difficulty in sustaining activity and experiencing positive emotions when performing pleasurable activities.

The next paper, "Guidelines for effective communication in an organization," by Sylwia Celińska and Zdzisław Nieckarz, introduces the reader to the problem of interpersonal communication skills. The authors believe that these are among the most important skills of a good manager, and are the foundation for the effective functioning of every organization. The paper also deals with such problems as communication barriers, reliable information sources, and the advantages of an efficient system for sharing information.

zjawisko i proces, który może zniszczyć organizację zwłaszcza wówczas, gdy zawiodą kompetencje menedżerskie — orientacja na cel, przywództwo i zarządzanie zasobami ludzkimi. Podkreślają, że firmy mają nazbyt wysokie wymagania wobec menedżerów w okresie kryzysu.

Sądzymy, że interesujący jest materiał zawarty w pracy Nataszy Kosakowskiej-Berezeckiej, Pauliny Pawlickiej i Anny Kalinowskiej-Żeleźnik o tytule: *Nowe role kobiet kontra stereotypy rodzaju, czyli sytuacja kobiet w sferze publicznej*. Problem badawczy jest tu poprzedzony przeglądem teorii dotyczącej stereotypizacji ról zawodowych kobiet oraz silnej kampanii społecznej służącej wyrównaniu szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Wnioski z badań wskazują na to, iż dokładna strategia marketingowa może przyczynić się do zmian postaw i zachowań społecznych wobec równouprawnienia ról zawodowych kobiet i mężczyzn.

Magdalena Poliwodzińska wraz ze współredaktorem tej pracy podejmuje temat: *Aktywność fizyczna wśród innych zachowań zdrowotnych menedżerów*. Wstęp tego szkicu nakreśla rolę aktywności fizycznej w promowaniu dobrego samopoczucia i samospelnienia menedżerów. Autorzy podkreślają ważny aspekt „public relations”, jakim jest wygląd zewnętrzny, który może być nie tylko ważnym elementem zdrowego stylu życia, ale również elementem zawodowego sukcesu.

Interesujący problem poruszają Aleksandra Peplińska i Marta Mosiejko w pracy pt. *Organizacja przestrzenna miejsca pracy a funkcjonowanie emocjonalno-motywacyjne pracowników*. Autorki podejmują udaną próbę określenia wpływu organizacji przestrzennej miejsca pracy na dobrostan pracowników w wymiarze emocjonalno-poznawczym. Okazuje się, że wyższe obciążenie psychiczne i ocena niedogodności pracy oraz brak wsparcia deklarują pracownicy tradycyjnych biur.

Pracoholizm a kompetencje emocjonalne to artykuł Kamili Wojdyło, Aleksandry Lewandowskiej-Walter i Pawła Jurka. Z tych ciekawych badań przeczytać można, że pracoholicy przejawiają mniejszą zdolność dystansowania się wobec nieprzyjemnych doznań i wyższy poziom trudności podtrzymywania aktywności i przeżywania dodatnich emocji w sytuacji wykonywania czynności przyjemnych.

Artykuł Sylwii Celińskiej i Zdzisława Nieckarza, którego tytuł brzmi *Prześlanki dla skutecznego komunikowania się w organizacji*, wprowadza czytelnika w problematykę umiejętności komunikacji interpersonalnych. Autorzy uważają, że te właśnie umiejętności należą do najważniejszych kompetencji menedżera i są podstawą efektywnego funkcjonowania każdej organizacji. Autorzy poruszają takie problemy jak: przeszkody w procesie komunikowania się, wiarygodne źródła informacji, czy zalety sprawnego systemu rozpowszechniania informacji.

This book is rounded out by a paper by Magdalena Żemojtel-Piotrowska and Jarosław Piotrowski, entitled "Belief in the zero-sum game and entitlement attitudes in the context of organizational behavior." Based on an interesting experiment they devised, the authors have formulated theories of a competitive vision of the world, where winning for one person (or organization) means losing for another.

This book is addressed to readers who are actively engaged in management, to help them understand the psychological processes involved in the functioning of an organization, and also to students of the social and economic sciences, who may be interested to learn how knowledge derived from the psychology of management can be used in practice.

We hope you enjoy your reading!

The editors

Tom oddawany czytelnikowi kończy praca Magdaleny Żemojtel-Piotrowskiej i Jarosława Piotrowskiego pt. *Wiara w grę o sumie zerowej i postawy roszczeniowe w kontekście zachowań organizacyjnych*. Autorzy formułują, na bazie ciekawego eksperymentu, teorie rywalizacyjnej wizji świata, gdzie wygrana jednej osoby (organizacji) oznacza przegraną innej.

Prezentowana praca adresowana jest do praktyków zarządzania, którym może pomóc zrozumieć procesy psychologiczne funkcjonowania organizacji, a także studentów nauk społecznych i ekonomicznych, których interesuje tematyka wykorzystania wiedzy z zakresu psychologii zarządzania w praktyce.

Życzymy ciekawej lektury!

Redaktorzy pracy

Krystyna Adamska

University of Gdańsk, Institute of Psychology

Małgorzata Grabus

High School of Finance and Administration in Sopot

The perception of relations within organizations: gender-based differences

ABSTRACT

On the Polish labor market the women are less active than men, they occupy lower positions in the hierarchy of power and they also earn less. Despite the fact that they outnumber men and are better educated their social and economic situation indicate that the Polish culture can be described as masculine. The masculine culture amplifies the gender stereotype according to which the representatives of the male and female gender have the inclination for the behavior and convictions that comply with the stereotypical role. The masculine culture can be understood as a social construct in whose formation the main role is played by language and the symbolic treatment of one's body. The social relations in the organization subjected to a strong influence of the national culture are modified by the employees expectations towards the employer, the perceived scope of the communication means, the readiness to assume assertive interactions, and the feeling of just treatment. The results of the research carried out in Polish organizations presented in the paper indicate that women perceive the relations in organizations in more negative way than men, which confirms their lower social position. At the same time the study supports the hypothesis that the relation between the expectations towards the employer, the feeling of just treatment and communication can form a loop sustaining the existing patterns of relations.

Introduction

The purpose of the paper is the assessment of the difference between women and men in perception of relations in Polish organizations. The

Krystyna Adamska

Uniwersytet Gdański, Instytut Psychologii

Małgorzata Grabus

Wyższa Szkoła Finansów i Administracji w Sopocie

Percepcja relacji w organizacji - różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami

ABSTRAKT

Kobiety na polskim rynku pracy są mniej aktywne niż mężczyźni i zajmują gorszą pozycję pod względem przeciętnego wynagrodzenia oraz zajmowanych stanowisk w hierarchii władzy. Chociaż kobiet jest więcej niż mężczyzn, a także są lepiej wykształcone ich społeczna i ekonomiczna sytuacja wskazuje, że polską kulturę można określić jako męską. Męska kultura wzmacnia stereotyp płci, zgodnie z którym przedstawiciele płci męskiej i żeńskiej mają skłonność do zachowań i przekonań zgodnych ze stereotypem roli. Męskość kultury można rozumieć jako konstrukt społeczny, w kształtowaniu którego istotną rolę odgrywają język i symboliczne traktowanie własnego ciała. Relacje społeczne w organizacji, podlegające sile oddziaływania kultury narodowej, modyfikowane są oczekiwaniami pracowników względem pracodawcy, spostrzeganym zakresem środków komunikowania się, gotowością do podejmowania asertywnych interakcji oraz poczuciem sprawiedliwego traktowania. Wyniki badań przeprowadzonych w polskich organizacjach zaprezentowane w artykule wskazują, że kobiety spostrzegają relacje w organizacji gorzej niż mężczyźni, potwierdzając tym samym ich mniej uprzywilejowaną pozycję społeczną. Dostarczają zarazem wsparcia dla tezy, iż związek pomiędzy oczekiwaniami względem pracodawcy, poczuciem sprawiedliwego traktowania oraz komunikacją może przybrać postać pętli utrzymującej istniejące wzorce relacji.

Wstęp

Celem artykułu jest pokazanie różnicy w percepcji relacji w polskich organizacjach pomiędzy kobietami i mężczyznami. Założenie odmiennego

assumption of different perception of the relationship is the result of the analysis of Polish culture concerning the masculine dimension, and is supported by the statistical data dealing with professional activities of women and men. Feminization of certain professions confirms the existence of the phenomenon of masculine dominance limiting possibilities for women to be engaged in social positions of higher status. As a result, women expect less than men from the employer, use different ways of communication to achieve interpersonal goals, and assess organizational justice on a lower level than men. These three important elements of social relationships in the organizations are included in the research whose results are presented in the paper.

Masculinity as a cultural dimension

Masculinity as a cultural dimension has been introduced by Hofstede (1980) in his classic work concerning organizational culture in IBM. It refers to the degree to which the social role based on gender is clearly and explicitly defined. "A society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be modest, tender, and concerned with quality of life" (Hofstede and Hofstede, 2005, p. 120).

Cross cultural study showed that the masculine dimension in various countries obtain rating in the range between 5 (Sweden) and 95 (Japan) points. The Polish society with the index of 64 is placed close to the countries of strong intensity of the dimension (Hofstede, online). The masculine dimension is closely linked to the gender stereotypes and specific expectations of women's and men's behaviors. Literature shows that these stereotypes can explain the behavior related not only to the values of the national culture, but also to the occupational identity (Pacholak, 2009) and the socializing activities (Pascoe, 2007). The theoretical utility of the masculine dimension has, among others, importance in the assessment of the presence of women in politics and economy (much attention has been paid to the phenomenon of under-representation of women in the upper level of management. This dimension serves also to explain the differences in the manifested management styles, perception of own professional competence and satisfaction associated with one's profession (Gibson, 1995, Homphden-Turner, Trompenaars, 2002).

odbioru relacji wynika z analizy polskiej kultury w odniesieniu do wymiaru męskości oraz danych statystycznych dotyczących aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn. Feminizacja niektórych zawodów pokazuje zjawisko męskiej dominacji, ograniczającej dostęp kobiet do sprawowania funkcji społecznych, cechujących się wyższym statusem (Bourdieu, 2004). Efektem mniejszego uprzywilejowania kobiet mogą być ich niższe oczekiwania względem pracodawcy (wynikające z obserwacji życia społecznego oraz praktyk socjalizujących), odmienne sposoby komunikowania się oraz niższe niż u mężczyzn poczucie sprawiedliwego traktowania w organizacji.

Badania prezentowane w niniejszym artykule wskazują na trzy elementy relacji w organizacji: oczekiwania względem pracodawcy, komunikacja oraz poczucie sprawiedliwego traktowania. Zostały one uwzględnione w kontekście męskości jako wymiaru kulturowego.

Męskość jako wymiar kulturowy

Męskość jako wymiar kulturowy został wprowadzony przez Hofstede (1980a) w jego klasycznej pracy dotyczącej kultury organizacyjnej w IBM (International Business Machines Corporation — jeden z najstarszych koncernów informatycznych, z główną siedzibą w okolicach Nowego Jorku i przedstawicielstwami rozsianymi na całym świecie) i nawiązuje do stopnia, w jakim rola społeczna związana z płcią jest jasno i wyraźnie określona. „Społeczeństwo jest określane jako męskie wtedy, gdy odczucia wobec społecznych zachowań mężczyzn i kobiet są jasne i wyraźnie sprecyzowane: oczekuje się, iż mężczyźni będą asertywni, stanowczy i skoncentrowani na sukcesie materialnym, natomiast od kobiet oczekuje się, iż będą skromne, czule i odpowiedzialne za jakość życia" (Hofstede and Hofstede, 2005).

Przekrojowe badania Hofstede pokazały, że wymiar męskości dla poszczególnych krajów uzyskał wartości w przedziale między 5 (Szwecja) a 95 (Japonia) punktów. Społeczeństwo polskie, z wynikiem 64, lokuje się blisko krajów o silnym natężeniu tego wymiaru (Hofstede, online). Wymiar męskości silnie wiąże się ze stereotypami związanymi z płcią oraz wynikającymi z nich konsekwencjami społecznymi, czyli określonymi oczekiwaniami wobec ról i zachowań kobiet i mężczyzn w działalności zawodowej, społecznej oraz w aktywności politycznej. Stereotyp ten może wyjaśniać zachowania związane nie tylko z wartościami kultury narodowej, ale także z tożsamością zawodową (Pacholok, 2009) oraz działaniami socjalizacyjnymi (Pascoe, 2007). Użyteczność teoretyczna wymiaru męskości ma między innymi znaczenie w ocenie obecności kobiet życiu społecznym: w polityce oraz gospodarce (dużo uwagi poświęca się zjawisku niskiej reprezentacji kobiet na wyższych szczeblach kierowniczych. Wymiar ten służy także do wyjaśniania różnic

Women in statistics

General census of 2002¹ showed that there are 106 women per 100 men. Among those potentially professionally active who are outside the labor market there is higher proportion of women than men (17,5% inactive men against 27,83% inactive women). Besides, among those who are professionally active there is a smaller number of women (44,94% out of all) and a larger of those who are seeking job (51,47%). Although the number of women in Poland is greater than men, this distribution is not observed in the age range of professional active life. This fact combined with other factors (e.g. motherhood) makes them relatively less professionally active and consequently, less economically independent and in greater need of support of others.

The level of education of women can indicate that they should cope well in a labor market. In the Polish population the percentage of women with the college and the high school education is greater than men (18,7% and 33,5 against 14% and 31,3%, respectively). There are more women in master programs (68,8%) and in doctoral programs (51,9%). Similarly, the education indicators among people economically active are in favor of women; for 100 men with college education there are 142 women with the same education, and for 100 men with general high school education there are 194 women. However, the analysis of the level of education among the unemployed indicates that the level of education does not mean success in the job market.

In Europe the most feminized professions are: health care, social work, retail trade, and public administration (Ozga, 2009). In Poland women dominate in the sectors: health care, social work (80,5%), education (76,3%), finances and banking (67,8), and hotels and restaurants (64,5%) (*Kobiety*, 170). Average salary in various sectors is higher for men than for women (*Kobiety*, 2007).

All data cited after: *Rocznik statystyczny Polski 2008*, data state on the day December 31 , unless it is pointed differently.

w przejawianych stylach zarządzania organizacją (Gibson, 2005, Hampden-Turner i Trompenaars, 2002).

Kobiety w statystyce

Powszechny spis ludności w 2002 roku¹ pokazał, że ogólna liczba kobiet w Polsce jest większa — 106 kobiet przypada na 100 mężczyzn. Wśród osób potencjalnie aktywnych zawodowo poza rynkiem pracy, czyli wśród osób niepracujących, ani nie poszukujących pracy jest większy odsetek kobiet niż mężczyzn (17,50 % mężczyzn zawodowo nieaktywnych wobec 27,83 % nieaktywnych zawodowo kobiet). Ponadto, wśród osób aktywnych zawodowo jest mniej kobiet pracujących (44,94 % wśród wszystkich) oraz więcej poszukujących pracy (51,47 %). Kobiet w Polsce jest więcej, ale nie w przedziale wiekowym pozwalającym na ich aktywność zawodową. Fakt ten w połączeniu z innymi czynnikami (np. macierzyństwem) powoduje ich relatywnie mniejszą aktywność ekonomiczną, a w konsekwencji — mniejszą samodzielność ekonomiczną i większą potrzebę wsparcia od innych.

Poziom wykształcenia kobiet mogłby wskazywać, że powinny one dobrze sobie radzić na rynku pracy. W polskiej populacji odsetek Polek mających wykształcenie wyższe i średnie jest wyższy niż odsetek mężczyzn (odpowiednio 18,7 % oraz 35,5 % wobec 14 % i 31,3 %). Kobiety stanowią większość na studiach podyplomowych (68,8 %) oraz na studiach doktoranckich (51,9%).

Podobnie wskaźniki wykształcenia wśród osób ekonomicznie aktywnych przemawiają na korzyść kobiet: na 100 mężczyzn z wykształceniem wyższym przypada 142 kobiet z takim samym wykształceniem, na 100 mężczyzn z wykształceniem średnim zawodowym przypada 108 kobiet o tym wykształceniu i na 100 mężczyzn z wykształceniem średnim ogólnym — 194 kobiet z takim samym wykształceniem. Jednak analiza poziomu wykształcenia wśród osób bezrobotnych wskazuje, że poziom wykształcenia nie powoduje sukcesu na rynku pracy.

W Europie, do najbardziej sfeminizowanych branż zaliczane są: służba zdrowia, opieka i praca socjalna, handel detaliczny, edukacja, administracja publiczna oraz gastronomia i hotelarstwo (za: Ozga 2009). W Polsce kobiety przeważają w następujących branżach: ochrona zdrowia i pomoc społeczna (80,5%), edukacja (76,3 %), pośrednictwo finansowe (67,8%) oraz hotele i restauracje (64,5%) *{Kobiety, 2007}*. Przeciętne wynagrodzenie kobiet w poszczególnych branżach jest z reguły niższe niż mężczyzn *{Kobiety, 2007}*.

¹ Wszystkie dane statystyczne cytowane za: *Rocznik statystyczny Polski 2008*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, dane na dzień 31 grudnia 2008 r., chyba że wskazano inaczej.

Feminization of the health care system and education

The comparison of the relation between salaries of women and men and the analysis of the sex of persons occupying managerial positions in the health care system, in the state and local administration dealing with the system and with the social assistance show that women occupy lower paid positions. Among all academic positions there are 42,3% of women. But in higher positions the percentage of women drops — the percentage of women with the degree of doctor habilitatus — 31,8% and the title of professor — 18,96%. There is also smaller percentage of women in academic administrative positions such as presidents, deans, and department heads (see website of the Bulletin of Public Information).

Masculine domination as a social construct - the role of body and language

Pierre Bourdieu (2004) shows the main components of the frozen character of masculine domination, pointing to imprinted body reactions and language oppositions. He states that masculine domination is so deeply rooted in our unconsciousness that we hardly notice its manifestations. It is imprinted in our expectations and that is why we can not question it. Ethnographic analysis of Cabyl society was for the author a powerful tool for studying symbolic structures. He started his work from a position of astonishment at the world order as it is, with its obliged and forbidden meanings; with its necessities and sanctions. He argues that the order of the social world, including the dominance relations, privileges and unfairness, becomes stable so easily that even the hardly acceptable conditions are accepted and seem to be natural.

The masculine order does not need legitimization because it is based on symbolic machinery which gives rise to division of work with the distribution of activity, places, time and tools. Biological differences between men and women, especially differences in the anatomy of sexual organs, seem to be a natural justification for socially constructed gender differences. What is natural is somehow unavoidable, as is the division of objects and activities read from the perspective of masculine-feminine opposition. Its constructing power comes from binding this opposition with the system of oppositions such as tall/short, over/under, in front of/behind, left/right, straight/curved, dry/wet, heavy/light, spicy/insipid, bright/dark, public/private; some of them are relevant to the directions of body movements: in/out, outside/

Feminizacja w służbie zdrowia i edukacji

Porównanie przeciętnego wynagrodzenia w stosunku do innych branż, relacji między wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn, a nade wszystko analiza płci osób zajmujących stanowiska kierownicze w przychodniach, szpitalach oraz strukturach państwowych i samorządowych zajmujących się służbą zdrowia i pomocą społeczną pokazuje, że kobiety zajmują stanowiska najniżej opłacane. Podobnie jest w sferze edukacji — im wyższy poziom, tym niższy odsetek kobiet. Szkolnictwo podstawowe i gimnazjalne zdominowane jest przez kobiety, w szkolnictwie wyższym szala przechyla się na korzyść mężczyzn. Wśród ogółu nauczycieli akademickich kobiety stanowią 42,3 %, jednak dalsza analiza struktury pokazuje inny obraz. Wśród asystentów kobiety stanowią 52,9 % ogółu zatrudnionych, na stanowiskach adiunktów ich odsetek pokrywa się z ogólnym odsetkiem (42,3 %), a na stanowiskach wyższych gwałtownie zmniejsza się relatywna liczba kobiet — odsetek kobiet z tytułami doktora habilitowanego — stanowi 31,8% oraz profesora — 18,96 % zatrudnionych w danej grupie. Liczba kobiet jest także niedoszacowana w pełnionych funkcjach kierowniczych — wystarczy porównać liczbę rektorów, dziekanów i kierowników katedr (*Biuletyn Informacji Publicznej*, online).

Męska dominacja jako konstrukt społeczny - rola ciała i języka

Pierre Bourdieu (2004) pokazuje główne elementy sztywnego charakteru zjawiska męskiej dominacji, wskazując na wdrukowaną reakcję ciała oraz opozycję, jakimi charakteryzuje się język. Autor twierdzi, że męska dominacja jest tak głęboko zakorzeniona w nieświadomości, że trudno zauważać jej przejawy. Są one wdrukowane w nasze oczekiwania i przez to trudne do zakwestionowania. Etnograficzna analiza kabylskiej społeczności była dla autora istotnym narzędziem badania struktur symbolicznych, wyrażonego w nich porządku społecznego, zobowiązań i zakazów oraz powinności i kar. Autor twierdzi, że świat społeczny, włączając w to stosunki dominacji, przywileje oraz przejawy nierówności, stabilizuje się tak łatwo, że nawet pozornie bardzo trudno akceptowalne normy, są stosowane, akceptowane i wydają się być naturalne.

Męski porządek nie musi być legitymizowany, ponieważ opiera się na symbolicznym aparacie władzy, z którego wynika podział pracy, rodzaj wskazanej działalności, a także dostępność miejsca, czasu i narzędzi dla poszczególnych grup. Różnice biologiczne między mężczyznami i kobietami, szczególnie różnice w anatomii narządów płciowych wydają się być naturalnym uzasadnieniem

inside, come up/come down. These universally used mental schema go hand in hand with the process of "naturalization" of distinctive gender features and as a result, the anticipations based on this mental schema are perpetually confirmed by the way of the world.

These processes are referred to by Bourdieu as social body construction and are possible due to the consistency between objective structures (body structure) and cognitive structures, the consistency between the world and its expectations. This consistency called "natural cognitive attitude" by Husserl makes our participation in the world possible. Cognitive structures come out in the lexis of those who dominate and also those who are dominated. Their perception and thinking is structured according to the structures of dominance relations and their knowledge is limited to the act of recognition.

When we think about the human body we can objectify it. It is an object in a space — as Yi Fu Tuan (1987) suggests. The human body easily maintains vertical position and thanks to this, it is ready to act. Space is opened before one and immediately starts to be differentiated according to the front-back, left-right and up-down axes. Sleeping means losing one's body coordinates. When we are lost the space also lacks its structure. Yi-Fu Tuan notices that a human being achieves fullness of their human potential when they stand upright. This could be demonstrated by the common root of the cognate words: stand and status, posture, statue, institution and estate.

The body is divided into parts: public, with its noble parts: face, forehead, eyes, mouth, where the social identity and honour rest (confront, look straight into eyes) - **masculine** and private hidden and shameful - **feminine**. In the Chinese tradition the emperor stands with his face directed to the south. Bathing in the south sun he assimilates the masculine —*jang*— element. The front part of the body is *jang*. The back part with its space is *jin* — feminine, dark and wet. Other oppositional pairs such as over/under and active/passive describe social acts in terms of dominance relation. "Legitimized and illegitimized manifestations of masculinity are then placed in the logic of "achievement" — giving nobility to using or overusing. The relationship between sexuality and power is visible in the most humiliating act of feminization of a man, when a man is forced to behave like a woman. So that he has to move like a woman, assume a woman's body posture and dress as a woman.

Symbolic power then directly refers to the body. The effectiveness of the symbolic power is connected with invisibility. Such emotions as shame, humiliation, timidity, fear, guilt and embarrassment manifested through blushing, the inability to utter a word, nervousness — bring to the surface

dla społecznie konstruowanej różnicy płci. A to, co jest naturalne, wydaje się być nieuniknione i prowadzi do odczytywania znaczenia działań społecznych z perspektywy opozycji *żeński — męski*. Siła opozycji męski — żeński opiera się na systemie opozycji, takich jak: nad/pod, wysoki/niski, z przodu/z tyłu, lewo/prawo, proste/krzywe, suche/mokre, pikantne/łagodne, ciężkie/lekkie, jasne/ciemne, publiczne/prywatne. Niektóre z tych opozycji odpowiadają kierunkom ruchów ciała: do/z, poza/wewnątrz, podnosić/opadać, zbliżać się/oddalać. Te powszechnie używane schematy myślowe idą w parze z procesem „naturalizacji” przypisania cech właściwych danej płci, i w konsekwencji schemat myślowy dotyczący właściwego postępowania danej płci jest ciągle potwierdzany.

Procesy te są określane przez Bourdieu jako społeczna konstrukcja ciała i są możliwe ze względu na spójność między obiektywną strukturą (budowa ciała) i strukturą poznawczą, czyli spójność między światem obiektywnym i oczekiwaniami względem niego. Ta spójność, określana przez Husserla jako „naturalne podejście poznawcze”, umożliwia udział jednostki w świecie. Struktury poznawcze pochodzą ze słownika tych, którzy dominują, ale także tych, którzy są zdominowani. Ich postrzeganie i myślenie jest zorganizowane według struktur stosunku dominacji, a ich wiedza jest ograniczana do akt poznania.

Myśląc o ludzkim ciele możemy go uprzedmiotowić — ciało występuje jako obiekt w przestrzeni (Yi Fu Tuan, 1987). Ciało ludzkie stosunkowo łatwo utrzymuje pozycję pionową, dzięki czemu człowiek jest gotowy do działania. Ruch niezwłocznie nadaje przestrzeni strukturę, różnicując je na osiach: przód — tył, lewo — prawo, góra — dół. Ciało śpiące traci owe określające przestrzeń współrzędne. Yi Fu Tuan zauważa, że człowiek może spełniać się i wykorzystać cały swój potencjał wtedy, gdy jest w pozycji wyprostowanej. Można to wykazać poprzez wspólne korzenie wyrazów pokrewnych: stać, postawa i pozycja, pomnik, instytucja.

Ciało człowieka jest podzielone na dwie części: publiczne a zarazem szlachetne, czyli: twarz, czoło, oczy, usta, w których społecznie ulokowano tożsamość oraz honor i określa się je jako **męskie** oraz prywatne, zarazem ukrywane i wstydlive, określane jako **żeńskie**. W chińskiej tradycji cesarz stoi z twarzą skierowaną na południe, a kąpiel w południowym słońcu pozwala na przyjmowanie pozytywnego elementu męskiego — *jang*. Podobnie, przednia część ciała jest *jang*, natomiast tylna jest *jin* — stanowi element żeński, opisywany jako ciemny i wilgotny. Inne opozycyjne pary, takie jak: nad/pod i aktywny/pasywny opisują działania społeczne w rozumieniu relacji dominującej. Legitymizowane i nielegitymizowane przejawy męskości osadzone są w logice „osiągnięć”, przypisując szczególną rolę aktywnemu działaniu i sile. Relacja między seksualnością i siłą jest widoczna w najbardziej upokarzającym akcie feminizacji mężczyzny, gdy zmuszany jest do zachowywania

the unintentional submission of the body "fighting to protect itself from the judgment of others" (Bourdieu, 2004, p. 51) who are dominating. Social structures are embodied through involuntary emotions and it is not possible to suspend them by an act of will based on awareness (which does not of course mean its acceptance).

The oppositions: over/under, in front of/behind, left/right, straight/curved, dry/wet, heavy/light, up/down, public/private, feminine/masculine allow humans to orientate themselves in the physical environment and the social world at the same time. Gun Semin (2009), the coauthor of the linguistic categories model, states that with the words we capture diverse forms of the reality. According to him, different linguistic devices help to impose some economy and order upon a complex reality through condensing information into more manageable packages. Stapel and Semin (2007) conducted four experiments which supported their hypothesis according to which, language is a tool that directs attention to different aspects of reality. They argue that these studies provide reliable, empirical evidence for the core of Whorf's (1982) linguistic-relativity hypothesis which says that: linguistic categories direct people to different types of observations.

The language shapes the cognition. This conclusion, based on early attempts to formulate the language as a tool, is to be found in G. H. Mead's writings. He examines the significance of the language for symbolic communication and locates its function in extending the cognition. H. Blumer proposed the term "symbolic interactionism". He assumed that people act towards each other and towards objects by the meanings attached to them. These meanings are the product of social interactions. So the meaning is not imprinted in the object. It does not exist in a natural state. It is a tool by which we learn how the world should be interpreted. According to Mead, physical gesture is a first developmental step towards formulating the language, which he called the symbolic gesture. The gesture is an indication of movement direction. It gives information about intention. Our socially constructed body lets us read these intentions even before they are expressed.

The results of the research based on Goffman's (1959) idea of social identity show that women are much more prone to feel embarrassment in many different social situations (Adamska, Brycz, 2010). This difference is statistically significant, as is the difference between women and men in behavioral reactions to situations which potentially elicit embarrassment. Women react with avoidance of confrontation with the others, whereas men have a tendency towards aggressive reactions. Stand up and fight or blush and disappear are two patterns of social reactions, which are distributed between men and women in accordance with the division of work.

się jak kobieta — przyjęcia określonej postawy, poruszania się w określony (kobięcy) sposób oraz do noszenia sukien i kobiecych strojów.

Zatem siła symboliczna bezpośrednio odnosi się do ciała i cielesności, a jej skuteczność jest połączona z jej niewidocznością. Takie emocje jak wstyd, poniżenie, bojaźliwość, lęk, wina i wstyd są manifestowane poprzez rumieniec, niezdolność do wypowiedzenia się, nerwowość. Wszystko to doprowadza do niezamierzonego poddania się ciała „walczącego o ochronę siebie przed oceną innych” (Bourdieu, 2004, p. 51) osobom dominującym w danej relacji. Struktury społeczne są ujawniane za pośrednictwem mimowolnie okazywanych emocji i nie jest możliwe zawieszenie ich świadomym aktem woli (co, oczywiście nie oznacza ich akceptacji).

Opozycje: nad/pod, przód/tył, lewo/prawo, proste/krzywe, suche/mokre, publiczne/prywatne, ciężkie/lekkie, góra/dół, żeńskie/męskie umożliwiają ludziom zarówno orientację w otoczeniu fizycznym, jak i społecznym. Gun Semin (2009), współautor modelu kategorii językowych twierdzi, że słowa umożliwiają reprezentację różnorodnych form rzeczywistości. Autor twierdzi, że zastosowanie określonych narzędzi języka może pomóc w narzuceniu uproszczonego postrzegania skomplikowanej rzeczywistości, poprzez kondensację informacji w łatwiejsze do zrozumienia i operowania nimi pakiety informacyjne. Stapel i Semin (2007) przeprowadzili cztery eksperymenty, potwierdzające ich hipotezę, zgodnie z którą język jest narzędziem kierującym uwagę na różne aspekty rzeczywistości. Autorzy twierdzą, że ich badania dostarczają wiarygodnych, empirycznych dowodów dla kluczowej hipotezy względności języka Whorfa (1982), mówiącej że: „odmienne kategorie językowe prowadzą do odmiennych obserwacji”.

Język kształtuje poznanie. Wniosek ten, oparty na wczesnych próbach określania języka jako narzędzia, znajduje się w pismach Meada. Autor analizuje znaczenie języka dla komunikacji symbolicznej i postrzega jego funkcję jako poszerzającą percepcję. H. Blumer zaproponował termin „symboliczny interakcjonizm”, jako wyraz założenia, że ludzie podejmują ukierunkowane działania w stosunku do siebie i do obiektów poprzez nadawanie im znaczenia. Owe przypisane znaczenia są efektem interakcji społecznych, czyli znaczenie nie jest nieodłączoną cechą obiektu. Znaczenie jest nadawane podczas interakcji, nie istnieje samoistnie w stanie naturalnym. Jest narzędziem, przez które jednostka dowiaduje się, w jaki sposób należy interpretować świat. Zgodnie z koncepcją G. H. Meada, fizyczny gest jest pierwszym etapem w rozwoju formułowania języka, który autor nazwał gestem symbolicznym. Gest ten wskazuje kierunek i daje informacje o zamiarach jednostki. Nasze społecznie konstruowane ciała pozwalają odczytać intencje zanim zostaną wyrażone.

Wyniki badań, opartych na koncepcji społecznej tożsamości Goffmana (1959) pokazują, że kobiety są znacznie bardziej niż mężczyźni podatne na

We deal with different social orders. Masculine dominance is least visible in Scandinavian cultures, which are described as vertically individualistic. It is the most prominent in cultures which are collectivistic and hierarchical. These dimensions are also applicable to individual differences. In the previously mentioned research conducted by Adamska and Brycz (2010) the negative correlation between embarrassment and vertical individualism was obtained, as well as a strong positive correlation between embarrassment and hierarchical collectivism. Vertical means the pragmatic attitude towards social structures. The dominance complementarity is in service of a specific task. Individualism means independence. If masculine dominance is based on linguistic oppositions, then the social practices oriented towards overcoming it should go in the direction of "cleansing" the body coordinates of the feminine-masculine meaning. Individual effort is, according to Bourdieu, futile. However, a cooperative effort between men and women may prove fruitful, especially if it is undertaken in organization through different practices.

The hierarchy and the stereotype

According to Tiedens, Unzueta and Young (2007), dominance relations are motivated by the desire for positive task relationships. The authors examined dominance complementarity as the perceived difference between a target and the self in terms of dominance. The results of their experiments provide evidence that the perception of dominance relationships is enhanced when individuals care about the task component of the relationship. These findings refer to the psychology of the phenomenon of the spontaneous emergence of hierarchies in work groups. The authors recognize the benefits of this perceptual pattern but also understand that it can be dysfunctional. From the standpoint of masculine dominance it can be argued that this natural tendency for dominance complementarity in task division is set in such a way that both men and women are stuck in their positions.

The need to belong and of the proper treatment is not satisfied if an individual who occupies lower social position is ignored and the organization does not respond to what determines the perception of the decisions as just. It can result from the stereotypical perception of the members of the organization. The culturally fixed way of thinking about behaviors and persons is shaping decision without thinking, and affects the way of communication. The stereotypes are kind of generalization related to a group whose members — regardless of their actual differences — are assigned identical characteristics

odczuwanie zażenowania w różnych sytuacjach społecznych (Adamska, Brycz, 2010). Różnica jest statystycznie istotna, czyli można wnioskować, iż istnieją odmienności między kobietami i mężczyznami w zachowaniach wobec sytuacji, które potencjalnie mogą wywołać odczucie zażenowania. Kobiety reagują unikaniem konfrontacji z innymi, podczas gdy mężczyźni mają tendencję do wzbudzania reakcji agresywnych. Taktyki *Wstań i walcz* oraz *Zaczerwiń się i zniknij* opisują dwa wzorce reakcji społecznych, typowe odpowiednio dla mężczyzn i kobiet oraz nawiązują do społecznie akceptowanego podziału pracy.

Jednostki działają w różnych modelach społecznych. Męska dominacja jest najmniej widoczna w kulturach skandynawskich, opisanych jako wertykalnie indywidualistyczne, natomiast najsilniejsza jest w kulturach określanych jako kolektywistyczno-hierarchiczne. Wymiary kulturowe mają również zastosowanie do definiowania różnic indywidualnych. We wspomnianych badaniach, Adamska i Brycz (2010) wykazały ujemną korelację pomiędzy występowaniem zażenowania i indywidualizmu wertykalnego oraz silną pozytywną korelację między zażenowaniem i kolektywizmem hierarchicznym. Orientacja wertykalna oznacza pragmatyczne nastawienie do struktur społecznych, a indywidualizm oznacza niezależność. Komplementarność w relacjach, czyli układ dominacja — uległość służy realizacji określonego zadania. Jeśli męska dominacja opiera się na językowej opozycji, to praktyki społeczne powinny być zorientowane na przekroczenie tych ograniczeń językowych poprzez ukierunkowanie na „oczyszczenie” reakcji i zachowań z przypisanych im znaczeń: żeńskie lub męskie. Zdaniem Bourdieu wysiłek indywidualny jest daremny i jałowy. Jednakże wspólne wysiłki kobiet i mężczyzn mogą okazać się owocne, szczególnie jeśli są podejmowane za pośrednictwem różnych praktyk.

Hierarchia i stereotypy

Tiedens, Unzueta i Young (2007) twierdzą, że stosunki dominacji są uzasadnione dążeniem do pozytywnej realizacji zadań. Autorzy opisali dominację komplementarności jako postrzeganą różnicę między celem a osobą w kategoriach dominacji. Wyniki badań dostarczają dowodów, że percepcja relacji dominacji jest wyższa, jeżeli osoby dbają o zadaniowy element relacji. Ustalenia te odnoszą się do psychologicznego zjawiska spontanicznego pojawiania się hierarchii w grupach roboczych. Autorzy pokazują korzyści z tego wzorca, ale wskazują również, iż może on mieć charakter dysfunkcyjny. Z punktu widzenia męskiej dominacji można twierdzić, że naturalna tendencja do dominacji komplementarności w podziale zadań może spowodować niemożność wykonania zadania zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety.

(Aronson, Wilson, Akert, 1997). Stereotyping is a way of simplistic thinking because the reality is too diversified to have different attitudes toward each person we meet. In this sense the limited capacity to transform information results in using cognitive shortcuts in the perception and evaluation of the others.

Stereotypical thinking and power

A person has power when he/she controls resources, which from the viewpoint of the others have different kind of values: material, informative, emotional (acceptance, sympathy, care). Having control over resources increases independence and motivates to defend one's own superior position, which promotes the stereotypical perception of the others (Fiske, 2009). The feeling of independence weakens the need to individualize information about the subordinated persons because their specific features do not significantly affect the decision making process. Besides, the number of subordinated often, because of the limited time, makes it difficult to get acquainted with all of them. Along with independence there is the necessity to take responsibility for the subordinates' actions and the necessity to explain the reasons for the decisions made. This can cause the greater concentration on the long distance goals, and forces the transformation of information on a higher level of abstraction.

The necessity to make complex decisions and the feeling of pressure of responsibility for these decisions force one to think economically. This means the categorical perception allowing the assignment of a particular phenomenon, object or person to a wider class. Thanks to this — instead of looking for information of specific features of what is perceived — the information is drawn from our own knowledge. This automatic stereotyping results from the need for saving the cognitive resources. In this sense, power enhances the level of intelligence or the ability to discard the unimportant information. However, the categorical thinking in the condition of an induced stereotype can lead to a simplistic perception of other persons with all the associated consequences. Ignoring individual features of the subordinates can result from the tendency to maintain the position of power and has an intentional character. "The person occupying higher positions tends to maintain their individual power actively seeking stereotype information on their subordinates, which allow them to justify their status in the relationship" (Fiske, 2009, p. 221).

Potrzeba przynależności i właściwego traktowania nie jest zaspokojona, jeśli jednostka zajmująca niższą pozycję społeczną czuje się ignorowana, a organizacja nie reaguje na te odczucia. Wpływa to na ocenę sprawiedliwości podejmowanych decyzji i może być wynikiem stereotypowego spostrzegania członków organizacji. Utrwalony kulturowo sposób myślenia o zachowaniach lub osobach bezrefleksyjnie kształtuje decyzje i wpływa na sposób komunikowania się. Stereotypy są rodzajem generalizacji odnoszącej się do grupy, której członkom — niezależnie od rzeczywistych różnic — przypisuje się identyczne charakterystyki (Aronson, Wilson, Akert, 1997). Stereotypizowanie jest sposobem na uproszczenie myślenia, gdyż rzeczywistość jest zbyt różnorodna, aby możliwe było posiadanie zróżnicowanych postaw wobec każdej napotkanej osoby. W tym sensie ograniczona zdolność do przetwarzania informacji powoduje stosowanie skrótów poznawczych w postrzeganiu i ocenie innych.

Myślenie stereotypowe a władza

Osoba posiada władzę, gdy kontroluje zasoby, które z punktu widzenia innych przedstawiają wartość o zróżnicowanym charakterze: materialną, informacyjną, emocjonalną (akceptacja, przychylność, opieka). Dysponowanie zasobami wzmacnia niezależność oraz wzbudza motywację do obrony własnej nadrzędnej pozycji, co sprzyja stereotypowemu spostrzeganiu innych (Fiske, 2009). Poczucie niezależności osłabia potrzebę indywidualizowania informacji na temat osób podległych, bowiem ich cechy specyficzne nie wpływają znacząco na proces podejmowania decyzji. Ponadto, liczba podległych osób, ze względu na ograniczenia czasowe, często utrudnia możliwość poznania ich opinii. Wraz z niezależnością pojawia się konieczność wzięcia odpowiedzialności za działania osób podległych oraz konieczność wyjaśniania podstaw podejmowanych decyzji. Powoduje to większą koncentrację na celach odległych w czasie i wymusza przetwarzanie informacji na wyższym poziomie abstrakcji.

Konieczność podejmowania złożonych decyzji i poczucie presji wynikające z odpowiedzialności za te decyzje wymusza ekonomizację myślenia. Oznacza to spostrzeganie kategoryjne, pozwalające na automatyczne przyporządkowanie danego zjawiska, obiektu lub osoby do szerszej klasy. Dzięki temu — w miejsce poszukiwania informacji o specyficznych właściwościach tego, co się spostrzega — czerpie się informacje z zasobów własnej wiedzy. Ta automatyczna stereotypizacja wynika z potrzeby oszczędzania zasobów poznawczych. W tym sensie władza podnosi poziom inteligencji, czyli zdolności do odrzucania informacji nieistotnych. Jednak myślenie kategoryjne w warunkach wzbudzonego stereotypu prowadzić może do uproszczonego spostrzegania innych osób, ze wszystkimi tego negatywnymi konsekwencjami. Ignorowanie

The gender stereotype in organization

Stereotyping is particularly distinct with regard to the roles related to gender. Women almost commonly are perceived as genetically shaped more by education and less assertive than men, according to Aronson and others (1997, p 544). The authors refer to the study which shows that if a stereotype is sufficiently strong, then the members of the group to which it refers tend to accept it. One of the studies described the success of male and female students in solving a complex task and a question was asked about the reason for their success. The success of the male was attributed to their mental ability, but the success of the female, to their luck. Another study revealed that four-year old boys attributed their success to their capability, but their failures to not having enough luck. But girls tended to undermine their success and they blamed themselves for their failures.

The stereotype of women and men induce different expectations. Men are expected to succeed and when they fail they are treated more severely than women. At the same time, the women of success are treated with much more restraint. It is not necessarily shown in the verbal praise, but more in measurable rewards. The financial gratification would indicate that woman's success was acknowledged by the organizational decision, and that she could be assigned the capability to achieve it. But it would not be consistent with the woman stereotype. The superiors who evaluate success of a woman occupying a "male" position tend to assume a patronizing attitude if they use the gender stereotype (Vescio, Gervais, Snyder, Hoover, 2005). These behaviors are motivated by the responsibility for the welfare of the women—subordinates, and this motivation is similar to the one of a good father to his child. The emotionally positive feature of this attitude "masks social inequality in such a way that men do not consider women their equal (which is the content of their stereotypically perceived incompetence), and also they do not recognize that their behavior has a discriminating character towards women" (Vescio and others, 2005, p. 658). Although women notice a friendly gesture in these behaviors, they do not tend to assume that they are the result of the respect. The probability that their reaction will be negative increases when there is a discrepancy between verbal and material rewards. In the study by Vescio and others the dominant reaction toward this discrepancy was anger. This feeling made women reduce their productivity. But men feeling anger in similar situations undertook efforts to restore just, in their understanding, relationships with their employer, and their productivity increased.

indywidualnych właściwości osób podległych może także wynikać z chęci utrzymania pozycji władzy i ma charakter intencjonalny. „Osoby zajmujące pozycję nadrzędną dążą do utrzymania indywidualnej władzy, aktywnie poszukując stereotypowych informacji na temat podwładnych, które pozwalają im usprawiedliwić ich status w relacjach” (Fiske, s. 221).

Stereotyp płci w organizacji

„Szczególnie wyraźna stereotypizacja występuje w odniesieniu do ról związanych z płcią. Kobiety prawie powszechnie są spostrzegane jako genetycznie bardziej poddające się wychowaniu i mniej asertywne niż mężczyźni” (Aronson, Wilson i Akert, s. 544). Autorzy przywołują badania, z których wynika, że jeśli stereotyp jest wystarczająco silny, to członkowie grupy, do której się on odnosi, mają skłonność do przyjęcia go. W jednym z badań opisywano sukces studentów i studentek w rozwiązywaniu skomplikowanego zadania i pytano o jego przyczyny. Sukces mężczyzny był przypisywany jego zdolnościom, natomiast sukces kobiety — szczęściu. Inne badanie ujawniło, że czteroletni chłopcy przypisywali sukcesy swoim zdolnościom, a niepowodzenie — brakowi szczęścia. Dziewczynki natomiast były skłonne umniejszać własne osiągnięcia, a winę za swoje niepowodzenia przypisywały sobie.

Stereotyp kobiety i mężczyzny wzbudza odmienne oczekiwania. Od mężczyzn oczekuje się sukcesów, więc w przypadku niepowodzenia traktowani są surowiej niż kobiety. Wykazuje się zarazem znacznie większą powściągliwość wobec kobiet, które odniosły sukcesy. Nie ujawnia się ona w werbalnych pochwałach, których może być dużo — co raczej w nagrodach mierzalnych. Gratyfikacje finansowe świadczyłyby, że sukces kobiety został uznany decyzjami organizacyjnymi i można jej przypisać stałą zdolność do jego odnośzenia. A nie jest to spójne ze stereotypem kobiety.

Przełożeni oceniający sukcesy kobiet zajmujących 'męskie' stanowiska, kierując się stereotypem, mają skłonność do zachowań patronizujących (Vescio, Gervais, Snyder, Hoover, 2005). Zachowania te motywowane są odpowiedzialnością za dobrostan kobiet — podwładnych, przy czym jest to motywacja, która przypomina stosunek dobrego ojca wobec dziecka. Pozytywny emocjonalnie rys tych zachowań „maskuje społeczną nierówność w taki sposób, że mężczyźni nie uznają kobiet za równe sobie (co jest treścią ich stereotypowo pojmowanej niekompetencji), ani też nie uznają, że ich zachowanie ma charakter dyskryminujący kobiety” (Vescio i wsp., 2005, s. 658). Kobiety, choć dostrzegają przyjazny gest za warty w tych zachowaniach, nie są skłonne sądzić, iż wynikają one z przejawianego wobec nich szacunku. Prawdopodobieństwo, że zareagują na nie negatywnie wzrasta, gdy istnieje rozbieżność pomiędzy nagradzaniem słownym a nagradzaniem rzeczowym. W badaniach

Attributes of relations in organization

Relationships are based on mutual expectations which are formed on the basis of past experience with a partner or partners and generalized social beliefs acquired in the process of socialization. The expectations function as perceptual filters which let to judge social environment. The possibilities to communicate and through it influence others may be judged differently according to the expectations. The third attribute of the relation in an organization is connected with organizational justice.

1. Level of expectations

In the analysis of the employment relationships, the content and the scope of expectations concerning mutual relationships between the employer and the employee are defined as the psychological contract (Rousseau, 1995). This concept includes also the mutual commitments which are partly assumed and partly articulated and formalized. The psychological contract is a cognitive scheme controlling behavior (Rousseau, 2001). It has three forms: the relational contract, the balanced contract and the transactional contract. The relational contract refers to the expectation of cooperation for a longer period of time with generally determined requirements of behavior. The principle values are loyalty and stability formed on the basis of the relationship, which in general assume a paternal form of relationships. The employee expects of the employer to show concerns about their well-being and personal matters. The content of expectations included in the balanced contract is concentrated around the possibility of personal development which would enable the employee to be promoted not only within the organization but also would increase their chances to find job on the market. It is also a commitment to the innovative and flexible efforts for the benefit of the organization. The expectations in transactional contract are strictly limited to the controlled implementation of the rules for reciprocity with regard to the defined and priced duties (Rousseau, 2004).

Taking into account socializing practices imposed on women in the masculine culture, and the observations which they can make at the beginning of their professional activities, all these justify the hypothesis about their lower expectations of the employers as compared with men.

Hypothesis 1. Women have lower expectations of employers than men do (formulated in terms of relational and balanced contracts).

Vescio i współautorów dominującym uczuciem w reakcji na tę rozbieżność była złość. Uczucie to powodowało, że kobiety obniżały swoje wyniki. Natomiast mężczyźni odczuwający złość w podobnych sytuacjach podejmowali starania, aby przywrócić sprawiedliwe w ich mniemaniu stosunki z pracodawcą, a ich poziom wykonywania zadania poprawiał się.

Cechy relacji w organizacji

Relacje w organizacjach opierają się na wzajemnych oczekiwaniach, ukształtowanych na podstawie wcześniejszych doświadczeń z partnerem lub partnerami, które zostały uogólnione w procesie socjalizacji. Oczekiwania wobec innych oraz wobec organizacji służą jako filtry percepcyjne, które pozwalają oceniać środowisko społeczne. Możliwość komunikowania się, a przez to wpływania na innych może wpływać na własne oczekiwania wobec organizacji. Trzecia właściwość relacji w organizacji wiąże się z postrzeganiem sprawiedliwości organizacyjnej.

1. Poziom oczekiwania

W analizie relacji pracowniczych treść i zakres oczekiwań dotyczących wzajemnych relacji pracodawcy i pracownika określany jest jako kontrakt psychologiczny (Rousseau, 1995). Pojęcie to obejmuje także wzajemne zobowiązania, które częściowo mają charakter domyślny, częściowo zaś wyartykułowany i sformalizowany. Kontrakt psychologiczny to schemat poznawczy regulujący zachowanie (Rousseau, 2001). Przybiera trzy postaci: kontrakt relacyjny, zbalansowany oraz transakcyjny. Kontrakt relacyjny odnosi się do oczekiwania współpracy w dłuższej perspektywie czasowej, z ogólnikowo określonymi wymaganiami dotyczącymi zachowań. Podstawowymi wartościami są lojalność i stabilność kształtowane na bazie relacji, które na ogół przyjmują postać relacji paternalistycznych. Pracownik oczekuje od pracodawcy troski o jego dobrostan i wyrażanie zainteresowania także jego sprawami osobistymi. Treść oczekiwań zawartych w kontrakcie zbalansowanym skoncentrowana jest wokół możliwości rozwoju zawodowego, który umożliwiłby nie tylko karierę wewnątrz firmy, ale także zwiększał możliwości na rynku pracy. Stanowi jednocześnie zobowiązanie do innowacyjnych i elastycznych działań na rzecz organizacji. Kontrakt transakcyjny ma charakter zubożony. Oczekiwania ograniczają się do ściśle monitorowanej realizacji reguły wzajemności, w zakresie jednoznacznie określonych i wycenionych obowiązków (Rousseau, 2004).

Biorąc pod uwagę praktyki socjalizujące, jakimi poddane są kobiety w męskiej kulturze oraz obserwacje, jakich mogą dokonać na początku swej drogi

2. Communication in organization

Communication in the organization is determined by three factors: 1. the scope of available means of communication; 2. the situational factors; 3. psychological factors (Stankiewicz, 1999). The accessibility of different means of communication enhances the workers engagement in active search for solutions for the current and future problems, and therefore, improve the decision making process. The more perceived means of communication the stronger the influence on organizational decisions. This assumption is referred to by:

Hypothesis 2. Women perceive the scope of available means of communication as lower than men do.

A small range of formal means of communication in the organization is connected with the intensification of the defensive mechanisms which are manifested in forms of the indirect communication. Indirect communication protects against the feelings of embarrassment, and at the same time it prevents from finding the reasons for these emotions (Argyris, Schon, 1966). The frequency of occupying by women higher managerial positions and the specific for women motivation to maintain harmonious interpersonal relationships can indicate their inclination to adopt defensive mechanisms. As a result, the role of the defensive mechanisms in their assessment intensifies. Based on this reasoning, the *Hypothesis 3* has been formulated:

Women perceive the defensive mechanisms as stronger than men do.

Informal communication can be a source of information (the psychological factor). Quick transfer of information is often the effect of the spontaneous contacts whose purpose is to maintain relationships. Then, the obtained information constitutes a by-product of the interaction. According to *Hypothesis 4*:

Women estimate access to information more positively than men do.

3. Perception of organizational justice

Colquitt (2001) in his analysis of the problem of justice in the organization proposed its four forms: distributive, procedural, interactive, and informative. The distributive justice is connected with the way the goods are distributed in the organization. The procedural justice is referred to as the processes leading to given decisions. It is highly appraised when the declared values are applied consistently and equally for everyone, the decision

zawodowej, można pokusić się o hipotezę o ich niższych oczekiwaniach względem pracodawcy w porównaniu z mężczyznami.

Hipoteza 1. Kobiety mają niższe oczekiwania niż mężczyźni względem pracodawcy (sformułowane w postaci kontraktu relacyjnego i zbalansowanego).

2. Komunikacja w organizacji

Komunikowanie się w organizacji uwarunkowane jest trzema czynnikami: a) sposobami przekazywania informacji, b) czynnikami sytuacyjnymi, c) czynnikami psychologicznymi (Stankiewicz, 1999). Zróżnicowanie sposobów komunikowania się stanowi o możliwości dzielenia się informacjami w trybie formalnie dostępnym członkom organizacji. Świadomość dostępności różnorodnych środków komunikowania się ma wartość angażowania pracowników w aktywne poszukiwanie rozwiązań bieżących i potencjalnych problemów, tym samym usprawnia procesy podejmowania decyzji. Im więcej publicznie uznanych sposobów przekazywania informacji, tym bardziej jednoznaczna intencja organizacji upodmiotowienia pracowników. Ze względu na ograniczenie roli kobiet w życiu publicznym można zakładać, że będą one w mniejszym stopniu niż mężczyźni odbierały sygnał o upodmiotowieniu. Ograniczenie to wyraża się słabszym przekonaniem o dostępności środków komunikowania się w organizacji. Do tego założenia odnosi się Hipoteza 2:

Hipoteza 2. Zakres dostępnych środków komunikowania się kobiety oceniają jako niższy niż mężczyźni.

Mniejszy zakres środków komunikowania się w organizacji sprzyja wzmocnieniu przekonania o działaniu mechanizmów obronnych w komunikacji, które przejawiają się w różnorodnych formach komunikacji niewerbalnej). Strategie działania, będące skutkiem aktywizacji mechanizmów obronnych, chronią przed uczuciami skrępowania i zażenowania, jednocześnie uniemożliwiają odkrywanie przyczyn tych negatywnych reakcji emocjonalnych (C. Argyris, D. A. Schon, 1996). Nasilenie mechanizmów obronnych, ujawniające się formami komunikowania się niebezpośredniego, stanowią element kultury organizacyjnej, odzwierciedlając w relacjach społecznych strukturę organizacyjną oraz pozycje zajmowane w niej przez poszczególnych pracowników (aspekt sytuacyjny komunikowania się w organizacji). Niższa pozycja kobiet w organizacji, ujawniana między innymi częstością zajmowania przez nie wyższych stanowisk kierowniczych oraz specyficzną dla kobiet motywacją do utrzymywania harmonijnych związków interpersonalnych, oznaczać może ich większą skłonność do kierowania się mechanizmami obronnymi. Skutkiem tego nasila się w ich ocenie rola mechanizmów obronnych w komunikacji. Na podstawie tego rozumowania sformułowano Hipotezę 3:

makers are neutral, the procedures are honestly formulated, there is a possibility to correct the wrong results, and the rules of representation and ethics are implemented. The commonly used criteria of this kind of justice are: the opportunity to speak out and to overcome prejudices. The procedural aspect of justice is associated with the rating of the organization as a whole. The third kind of justice — the interactive justice — refers to a large extent to the relationship with the immediate superior and is defined as the experience of contacts with others which are the result of the introduction of specific procedure. It is measured by the degree to which the employee feels that the decision makers treat them with respect and sensibility, and are ready to present arguments behind their decisions. Differentiating the procedural and interactive justice, Colquitt refers to the research which shows that women more often than men stress the importance of the interactive justice in the context of the wage increase. The last kind of justice — the informative justice — is associated with the assessment of sincerity of the decision makers during communication of procedures, their explanation, and also with the assessment of the rationale of the explanation, and the adequacy with respect to the time of their announcement. It is expected — *Hypothesis 5* — that *Women assess distributive and procedural justice lower than men do.*

Research procedure and samples

To verify the hypotheses the data were collected by means of three independent researches. Some projects were part of the MA seminars conducted by one of the authors.

Hypotheses 1 and 4. The research was conducted in a dozen Polish organizations in 2007 and 2008: 334 persons, included 144 women and 190 men.

To verify Hypothesis 1, the questionnaire PCI of Denis Rousseau (2000, Polish version: Adamska, 2008) was used. The questionnaire consists of three scales connected to three kinds of psychological contract: relational, balanced and transactional. Subjects also filled out one of the scales — Good Access to Information — of the Paluchowski Professional Climate questionnaire (1998) — Hypothesis 4. The questionnaire consists of seven scales. The scale used here — Good Access to Information — contains five items (with the five-point response scale). The content of the sample positions is as follows: "Generally speaking I have information I need for my work", "I have the same access to information as anybody else in my team", "I know less about my company as compared with the people having the same position in other

Hipoteza 3. Mechanizmy obronne w organizacji kobiety postrzegają jako silniejsze niż mężczyźni.

Trzeci czynnik warunkujący sprawne komunikowanie się w organizacji — czynnik psychologiczny — związany jest z motywacją pracowników do podejmowania interakcji i uzyskiwania informacji. Rzutuje on na ten aspekt społecznego funkcjonowania organizacji, który związany jest w dużym stopniu z nieformalnym komunikowaniem się. Szybkie przekazywanie informacji, penetracja tajemnic organizacji jest efektem spontanicznie nawiązywanych rozmów, w trakcie których niejednokrotnie celem jest nie tyle zdobycie informacji, co podtrzymanie. Uzyskane informacje natomiast stanowią produkt uboczny interakcji. Ich unikatowa wartość ujawnić się może w procesie podejmowania decyzji, gdy wydobyte z pamięci budują kontekst, umożliwiający trafne decyzje (określa się to mianem dostępności do wiedzy utajonej). Ze względu na silniejsze nastawienie kobiet niż mężczyzn na relacje można wnosić, że będą one oceniały wyżej możliwości zdobywania informacji w organizacji:

Hipoteza 4. Kobiety dostrzegają więcej możliwości zdobywania informacji w organizacji niż mężczyźni.

3. Postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej - poczucie sprawiedliwego traktowania

Analizując zagadnienie sprawiedliwości w organizacji Colquitt (2001) zaproponował jej cztery postacie: dystrybucyjna, proceduralna, interakcyjna i informacyjna. Sprawiedliwość *dystrybucyjna* odnosi się do sposobu, w jaki dokonywany jest w organizacji podział dóbr. Sprawiedliwość *proceduralna* wiąże się ze sprawiedliwością procesów, które skutkują określonymi decyzjami. Oceniana jest wysoko, gdy konsekwentnie i jednakowo wobec wszystkich stosuje się deklarowane zasady, osoby wydające decyzje są neutralne, procedury są rzetelnie sformułowane, istnieje możliwość skorygowania niewłaściwych wyników, obowiązuje zasada reprezentatywności oraz etyki. Powszechnie stosowane kryteria tego rodzaju sprawiedliwości to: możliwość zabrania głosu przez pracownika oraz przewyższanie uprzedzeń. Proceduralny aspekt sprawiedliwości jest kojarzony z oceną organizacji jako całości. Trzeci rodzaj sprawiedliwości — *interakcyjna* odnosi się w dużej mierze do relacji z bezpośrednim przełożonym i definiowana jest jako doświadczenie kontaktów z innymi, będące skutkiem wprowadzenia określonych procedur. Mierzona jest stopniem, w jakim pracownicy czują, że decydenci traktują ich z szacunkiem i wrażliwością oraz przedstawiają lub są gotowi do przedstawiania argumentów na rzecz podejmowanych decyzji. Odróżniając sprawiedliwość proceduralną i interakcyjną Colquitt powołuje się na badania, z których wynika, że kobiety częściej niż mężczyźni podkreślają znaczenie

firms". The high scores on this scale significantly correlate with two other scales of the Paluchowski questionnaire: Identification with the team: $r = 0,48$ and "positive relationships (direct) superior-subordinate": $r = 0,419$ (Mietz, 2007).

Hypotheses 2 and 3. The study was carried out on a sample of 217 persons (107 women and 110 men) in three organizations (private service firm, public hospital, and a state company). The Inventory of Means of Communication was used (Maćzka, 2007) to test the degree of perception of the communication possibility in an organization through: formal meetings of the team, meetings with the superiors and formal exchange between the units of organization (hyp. 2). The subjects assessed the incidence rate of a given form of communication in their organization on the Likert scale from 1 to 5. To verify Hypothesis 3 the individuals filled out the scale "defensive mechanisms in organization" coming from PTwO questionnaire (Adamska, Maczka, Ludynia, 2009). The scale was devised to measure the subjective assessment of the hindrance in the flow of information in the organization.

Hypothesis 5 was verified on the sample of 180 employees from two organizations (a public health care unit, and a private manufacturing firm) including 105 women and 75 men. The subjects filled out culturally adopted Colquitt's Questionnaire of Organizational Justice, (Retowski, 2001) analyzing kinds of organizational justice.

Results and conclusions

Hypothesis 1. Women have lower expectations of employers than men do (formulated in terms of relational and balanced contracts).

The analysis of the data carried out with the use of t-Student test for the equality of the means of the independent samples (SPSS-14), confirmed the assumption made in Hypothesis 1:

For the balanced contract

$t(334) = -4,247$; $p < 0,000$, $M_k = 41,19$, $M_m = 45,53$; $d \text{ Cohen} = -0,47$.

For the relational contract

$t(334) = -3,64$, $p < 0,000$, $M_k = 29,69$, $M_m = 32,43$; $d \text{ Cohen} = -0,65$.

sprawiedliwości interakcyjnej w kontekście wzrostu płac, chociaż nie zaobserwowano wpływu płci w zakresie sprawiedliwości proceduralnej. Ostatni rodzaj, sprawiedliwość *informacyjna*, wiąże się z oceną szczerości decydentów podczas komunikowania procedur, ich wyjaśniania, a także z oceną racjonalności tych wyjaśnień i odpowiedniości ze względu na czas ich przekazania. Ze względu na badania wskazujące zróżnicowanie ocen sprawiedliwości dystrybucyjnej ze względu na płeć oraz wcześniejsze założenia dotyczące ograniczonej roli kobiet w życiu publicznym, można się spodziewać ich niższej oceny zarówno sprawiedliwości dystrybucyjnej, jak i proceduralnej w polskich organizacjach.

Hipoteza 5: Kobiety spostrzegają relacje w organizacji jako mniej sprawiedliwe niż mężczyźni.

Procedura badawcza

Aby sprawdzić postawione hipotezy przeprowadzono trzy niezależne badania. Znaczną część danych zgromadzono w trakcie realizacji projektów dyplomowych prowadzonych pod kierunkiem jednej z autorek artykułu.

Hipotezy 1 i 4. Badania przeprowadzono w kilkunastu polskich organizacjach w latach 2007 i 2008, na próbie: 334 osób, w tym 144 kobiet i 190 mężczyzn.

W celu weryfikacji Hipotezy 1 posłużono się kwestionariuszem KP (Kontraktu Psychologicznego), będącym kulturową adaptacją kwestionariusza PCI (Psychological Contract Inventory) Denis Rousseau, w opracowaniu Adamskiej (2008). Z oryginalnej, 35-cio pozycyjnej wersji narzędzia diagnostycznego usunięto dwie pozycje, co wynikało z analizy confirmacyjnej przeprowadzonej na wynikach uzyskanych w polskiej próbie. Na kwestionariusz składają się trzy skale: kontrakt relacyjny, kontrakt zbalansowany oraz kontrakt transakcyjny.

Ankietowani wypełniali również jedną ze skal kwestionariusza badania klimat organizacyjnego Paluchowskiego (1998) — hipoteza 4. Kwestionariusz składa się z siedmiu skal. Użyta skala — *dobry dostęp do informacji* — zawiera pięć elementów (z pięcioma możliwymi odpowiedziami). Przykładowe twierdzenia są następujące: „Zasadniczo mam informacje potrzebne do mojej pracy”; „Mam taki sam dostęp do informacji jak każdy z mojego zespołu”; „Wiem mniej o mojej firmie w porównaniu do osób o tej samej pozycji w innych przedsiębiorstwach”. Wysokie wyniki tej skali korelują istotnie z dwoma innymi skalami kwestionariusza Paluchowskiego: *identyfikacja z zespołem*: $r = 0,48$ oraz pozytywne relacje (bezpośredni) przełożony — podwładny: $r = 0,419$ (Mietz, 2007).

The difference between women and men for the transactional contract appeared to be statistically insignificant.

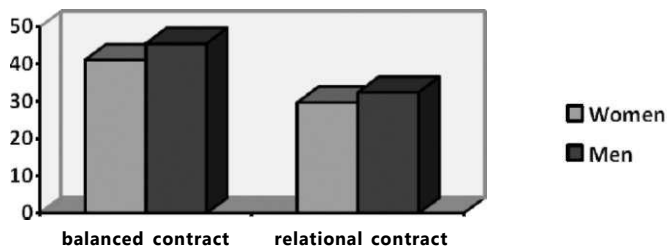


Figure 1. Men's and women's assessment of balanced and relational contract.

It was expected that the differences between women and men occur in the relational and balanced contract. But they do not occur in the transactional contract because of the limited character of expectations. Women show lower expectations than men do both with regard to the feeling of sustainability and the stability of the mutual relations with the employer, and the opportunities for personal development.

Hypothesis 2. Women perceive the scope of available means of communication as lower than men do.

The results were analyzed by the SPSS program, and for the comparison of the results for women and men the t-Student test was used. The test of the equality of means for the independent samples indicated the positive verification of the second hypothesis:

$$t(217) = -3,857; p < 0,000; MK = 32,70, MM = 36,18; d \text{ Cohen} = -0,53.$$

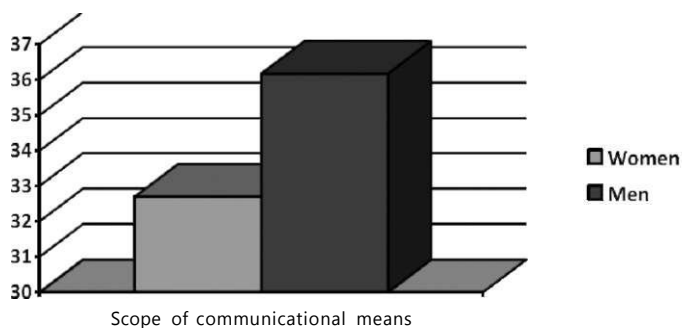


Figure 2. Women's and men's assessment of availability of communicational means.

Hipotezy 2 i 3. Badanie przeprowadzono na próbie 217 osób (107 kobiet i 110 mężczyzn), w trzech firmach (prywatna usługowa, szpital publiczny, spółka skarbu państwa). Zastosowano Inwentarz Środków Komunikowania się (Mączka, 2007), badający stopień dostrzegania możliwości komunikowania się w organizacji poprzez: formalne spotkania zespołu, spotkania z przełożonymi, spontaniczną wymianę informacji oraz formalne i nieformalne wymiany pomiędzy komórkami organizacji. Badani oceniali stopień występowania danej formy komunikacji w ich organizacji na skali Likerta od 1 do 5 (hipoteza 2). Badania przeprowadzono na próbie opisanej wyżej (hipoteza 2). Do weryfikacji hipotezy 3 badani wypełniali skalę *mechanizmy obronne w organizacji*, będącą częścią Kwestionariusza PTwO (Adamska, Mączka, Ludynia, 2009), służącego do pomiaru subiektywnej oceny przepływu wiedzy w organizacji. Na pięciostopniowej skali Likerta ustosunkowywali się do 15 stwierdzeń.

Hipoteza 5. W badaniu wzięło udział 180 pracowników dwóch firm (publiczna służba zdrowia i prywatne przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe), w tym 105 kobiet i 75 mężczyzn (Skowrońska, 2007). Osoby badane wypełniały zaadaptowany kulturowo Kwestionariusz Sprawiedliwości Organizacyjnej Colquitta (Retowski, 2001), analizujący opisane wcześniej rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej. Badani ustosunkowywali się do stwierdzeń przypisując im punkty (na skali od 1 do 5) w zależności od stopnia, w jakim się z nim zgadzali.

Wyniki badań i wnioski

Hipoteza 1. Kobiety mają niższe oczekiwania niż mężczyźni względem pracodawcy (sformułowane w postaci kontraktu relacyjnego i zbalansowanego).

Przeprowadzona analiza danych, z wykorzystaniem testu t-Studenta równości średnich dla prób niezależnych (SPSS-14), liczących łącznie 334 osób, w tym 144 kobiet i 290 mężczyzn, potwierdziła oczekiwania wyrażone treścią Hipotezy 1:

dla kontraktu zbalansowanego

$t(334) = -4,247; p < 0,000, M_k = 41,19, M_m = 45,53; d \text{ Cohen} = -0,47.$

dla kontraktu relacyjnego

$t(334) = -3,64; p < 0,000, M_k = 29,69, M_m = 32,43; d \text{ Cohen} = -0,65.$

Różnica pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie kontraktu transakcyjnego była statystycznie nieistotna.

Women indeed, rate lower than men the range of means of communication in organization. This is equivalent to underestimating the full range of possibilities to affect the situation at least through the expression of one's position or proposing solutions desirable from one's point of view. If women are not aware of this possibility they can assess organizational practices as unfavorable for full participation.

Hypothesis 3. Women perceive the defensive mechanisms as stronger than men do.

The comparison between women and men was possible thanks to the application of the t-Student test. The test of the equality of the means for the independent samples showed a significant difference between the groups:

$$t(217) = 2,66; p < 0,008; MK = 36,43, MM = 33,63; d \text{ Cohen} = 0,36.$$

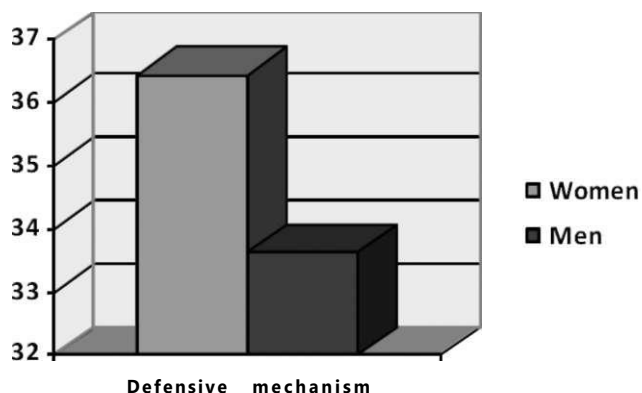
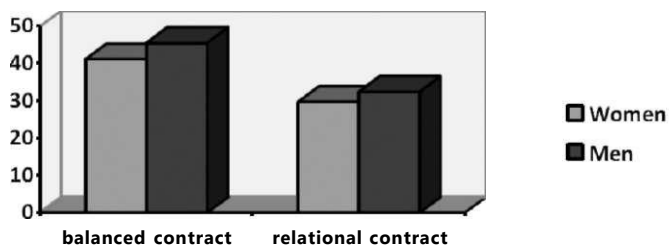


Figure 3. Women's and men's assessment of the defensive mechanisms.

Women perceive the defensive mechanisms as stronger than men do. The obtained results in the assessment of the strength of defensive mechanisms suggest stronger reaction of women to the informal relationships. At the same time it indicates their higher susceptibility to blocking the effects of the defensive mechanisms. This can result in a tendency to use indirect communication in situations which require explicit formulation of judgment in the face of a problematic situation.



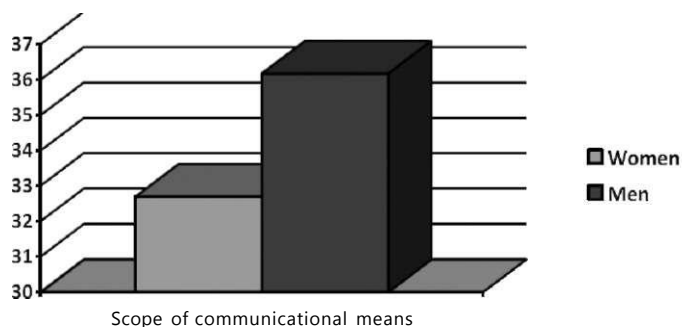
Rysunek 1. Oczekiwania wobec kształtu kontraktu psychologicznego.

Przewidywano, że różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami występują w zakresie kontraktu relacyjnego i zbalansowanego. Natomiast nie występują w przypadku kontraktu transakcyjnego ze względu na zubożony charakter oczekiwań, jak i ze sobą niesie ten rodzaj wyobrażonych relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Kobiety wykazują niższe niż mężczyźni oczekiwania względem pracodawcy — zarówno w odniesieniu do poczucia trwałości i stabilności wzajemnych relacji, jak i możliwości rozwojowych.

Hipoteza 2. Zakres dostępnych środków komunikowania się kobiety oceniają jako niższy niż mężczyźni.

Dane analizowano przy zastosowaniu programu SPSS, dla porównania wyników kobiet i mężczyzn zastosowano test t-Studenta. Test równości średnich dla prób niezależnych pozwolił na pozytywne zweryfikowanie hipotezy drugiej:

$$t(217) = -3,857; p < 0,000; MK = 32,70, MM = 36,18; d \text{ Cohen} = -0,53.$$



Rysunek 2. Ocena dostępności środków komunikacji.

Kobiety istotnie niżej niż mężczyźni oceniają zakres środków umożliwiających komunikowanie się w organizacji. Jest to równoznaczne z niedostrze-

Hypothesis 4. Women estimate access to information more positive than men do

The t-Student test of equality of the means for the independent samples revealed significant differences between women and men in their assessment of the access to information in organization:

$$t(332) = 5,78, p < 0,000; M_k = 19,39, M_m = 16,58; d \text{ Cohen} = 0,63.$$

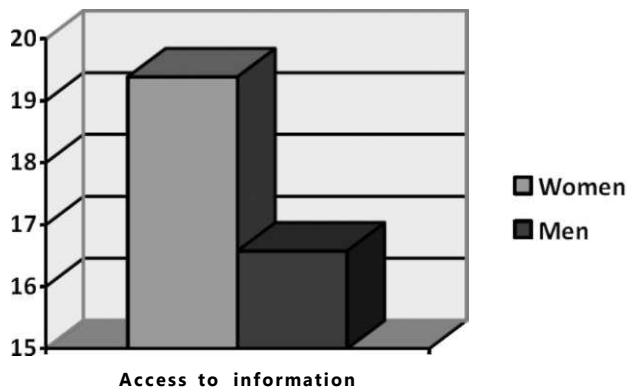


Figure. 4. Men's and women's estimation of access to information.

Women estimate access to information higher than men do which confirms Hypothesis 4.

Hypothesis 5. Women assess distributive and procedural justice lower than men do

The hypothesis is based on the assumption that strong cultural stereotype of the role depends on gender. The difference between women and men was analyzed by comparing the means using the SPSS statistical program. The t-Student test of the equality of the means for the independent samples revealed significant differences in the perception of justice:

procedural justice:

$$t(180) = -2,19; p < 0,03; M_k = 20,56, M_m = 22,46; d \text{ Cohen} = -0,33.$$

distributive justice:

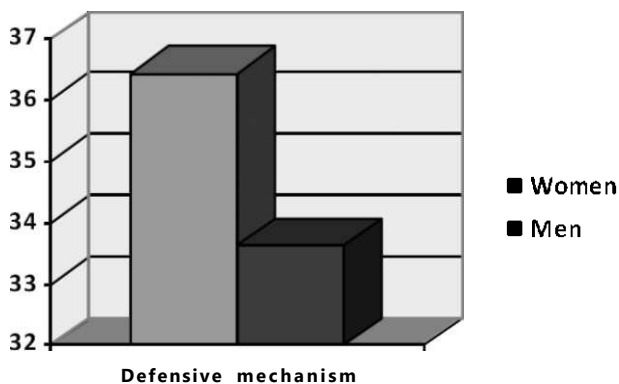
$$t(180) = -4,06; p < 0,000; M_k = 18,47, M_m = 23,10; d \text{ Cohen} = -0,74.$$

ganieni pełnego zakresu możliwości oddziaływania na sytuację (w tym przywracania sprawiedliwości), przynajmniej poprzez wyrażenie swojego stanowiska lub zaproponowanie rozwiązań, które z punktu widzenia własnej oceny sytuacji wydają się najbardziej pożądane. Im większy zakres dostępnych środków komunikowania się, tym większa możliwość pozyskiwania informacji niezbędnych do kreowania swojego otoczenia. Jeśli kobiety nie dostrzegają tej możliwości, to mogą oceniać organizację i jej praktyki jako niesprzyjające pełnemu uczestnictwu.

Hipoteza 3. Mechanizmy obronne w organizacji kobiety spostrzegają jako silniejsze niż mężczyźni.

Odpowiedzi ankietowanych zsumowano dla całej skali (rzetelność skali oceniana współczynnikiem Alpha Cronbacha w przeprowadzonych badaniach wynosi: 0,65). Porównanie kobiet i mężczyzn możliwe było dzięki zastosowaniu testu t-Studenta. Test równości średnich dla prób niezależnych wykazał istotną różnicę pomiędzy grupami:

$$t(217) = 2,66; p < 0,008; \mathbf{MK} = 36,43, \mathbf{MM} = 33,63; d \text{ Cohen} = 0,36.$$



Rysunek 3. Siła występowania mechanizmów obronnych.

Można przyjąć, że kobiety spostrzegają mechanizmy obronne jako silniejsze niż mężczyźni. Uzyskany wynik dotyczący różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w ocenie siły mechanizmów obronnych sugeruje silniejsze reakcje kobiet na związki nieformalne. Wskazuje zarazem na większą ich podatność na blokujący wpływ mechanizmów obronnych. Konsekwencją tego może być skłonność do stosowania komunikacji niebezpośredniej w sytuacjach wymagających jednoznacznego formułowania sądów w obliczu sytuacji problemowej.

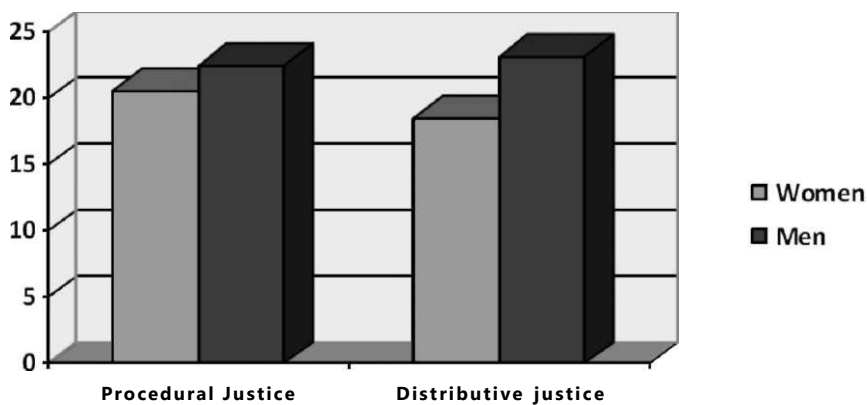


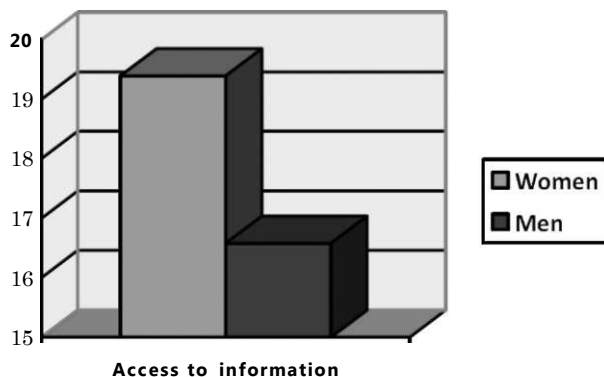
Figure 5. Men's and women's assessment of procedural and distributive justice

Women differ from men in the assessment of the distributive and procedural justice. Women question in an organization the impartiality of procedures, and the way the goods are distributed. This assessment expresses the attitude towards the organization as the third part (immediate superior as the second one). If the cause of injustice is the organization of the whole system, not the superior and their behavior, then the chances to change this state of affairs are minimal. The lower readiness to restore justice can be explained by the lower degree of control over the situation.

Hipoteza 4. Kobiety dostrzegają więcej możliwości zdobywania informacji w organizacji niż mężczyźni.

Test t-Studenta równości średnich dla prób niezależnych wykazał istotne różnice między kobietami i mężczyznami w ich ocenie dostępu do informacji w organizacji:

$$t(332) = 5,78, p < 0,000; M_k = 19,39, M_m = 16,58; d \text{ Cohen} = 0,63.$$



Rysunek 4. Postrzeganie dostępności do informacji.

Kobiety oceniają dostępność informacji wyżej niż mężczyźni, które potwierdza hipoteza 4.

Hipoteza 5. Kobiety spostrzegają relacje w organizacji jako mniej sprawiedliwe niż mężczyźni.

Hipoteza oparta jest na założeniu, że silny kulturowy stereotyp ról związanych z płcią ujawni się w polskich organizacjach w postaci istotnie niższej oceny sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej. Porównania dla grupy kobiet i mężczyzn przeprowadzono metodą porównywania średnich, wykorzystując program statystyczny SPSS. Test t-Studenta równości średnich dla prób niezależnych ujawnił istotne różnice w zakresie postrzegania sprawiedliwości:

sprawiedliwość proceduralna:

$$t(180) = - 2,19; p < 0,03; M_K = 20,56, M_M = 22,46; d \text{ Cohen} = -0,33$$

sprawiedliwość dystrybucyjna:

$$t(180) = - 4,06; p < 0,000; M_K = 18,47, M_M = 23,10; d \text{ Cohen} = -0,74$$

Summary

The assessment of the employment relationship depends on gender. Observation of the social life expressed in terms of statistical data and the results of the present study are consistent. The five formulated hypotheses were confirmed. They refer to the differences between women and men concerning the expectations and obligations in the employment relationships, communication in organization and the organizational justice. The results obtained can be analyzed according to the following scheme (fig. 6).

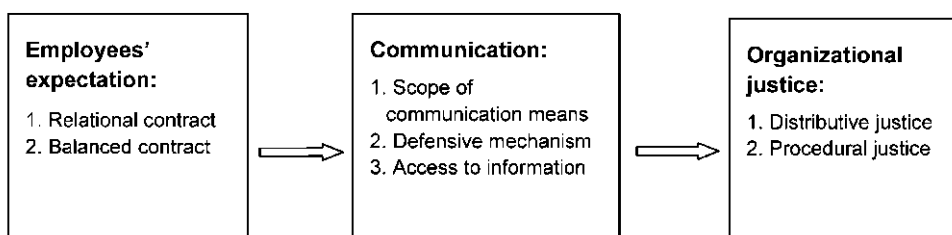


Figure 6. Model of relations in organizations. Source: Authors' own work.

Men more often than women characterize their relationships with the employer in terms of the relational contract. Women to a lesser degree than men expect that their relationships with the employer will be based on the mutual commitment to personal development and the development of the organization (balanced contract). They assess as smaller the scope of the communication means in organization, but more often than men, they indicate the existence of the defensive mechanisms in organization. At the same time, they assess higher the accessibility to information in organization which can be interpreted as the side effect of the women's tendency to get engaged in personal relationships (informal communication). Both the procedural justice and the distributive justice are perceived by women as lower than by men.

The model of social relationships as revealed by the present study can be treated more generally as a kind of pattern for maintaining the specific type of relationship. The assessment of justice with which a member of a given social group is treated reflects the process of social learning about one's own place in the social structure. Unjust treatment in the distribution of goods is a negative consequence of the undertaken efforts. The information repeatedly obtained about unjust distribution and the experience of unjust treatment in the organizational decision making process affects the level of



Rysunek 5. Ocena sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej.

Kobiety różnią się od mężczyzn w ocenie sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej, natomiast nie ma różnic w zakresie sprawiedliwości interakcyjnej i informacyjnej. W ocenie kobiet w organizacjach można zakwestionować bezstronność procedur, a sposób podziału dóbr nie wypełniał ich oczekiwania sprawiedliwego nagradzania. Ocena ta wyraża stosunek do organizacji jako trzeciej strony, charakteryzowanej sprawiedliwością dystrybucyjną i proceduralną. Jeśli przyczyną niesprawiedliwości jest system, a nie przełożony i jego zachowania, to możliwości zmiany tego stanu rzeczy są niewielkie. Mniejsza gotowość do przywracania sprawiedliwości jest wytłumaczalna niższym stopniem kontroli nad sytuacją.

Podsumowanie

Ocena relacji pracowniczych jest odmienna ze względu na płeć. Obserwacja życia społecznego wyrażona wskaźnikami statystycznymi i wyniki zaprezentowanych badań są spójne. Potwierdzonych zostało pięć postawionych hipotez dotyczących różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w odniesieniu do oczekiwań i zobowiązań w relacjach pracowniczych, komunikacji w organizacji i poczucia sprawiedliwego traktowania. Uzyskane w badaniach wyniki można analizować zgodnie z poniższym schematem:

expectations of the employer. Communication understood as the process of creating and controlling social reality duplicates masculine domination (Trenholm, Jensen, 2000). The dependency between expectations, communication and sense of justice can be presented in the form of the self-reinforcing loop (fig 7).

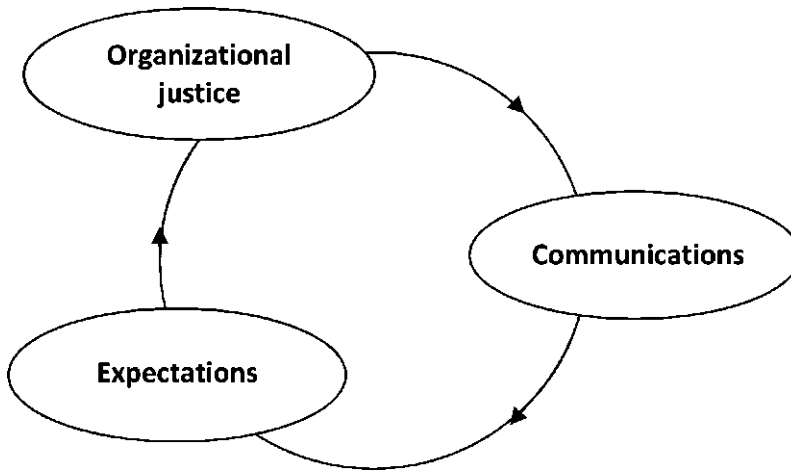
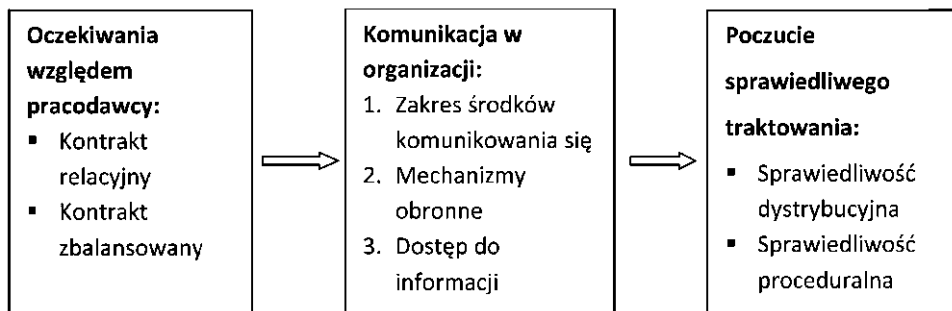


Figure 7. Loop of sustaining relations in organization.
Source: Authors' own work.

This self-reinforcing loop reflects the problem of the frozen relationships with its structure and inevitable behaviors. As theoretical part of the paper shows, it can be understood from the perspective of sociology, anthropology, social and organizational psychology. The simplistic model of sustaining relations in organization is supported by different concepts from the various fields of social science. Interdisciplinary work is then a condition of grasping the complexity of organizational life, especially if a domination phenomena is considered. It helps to understand the links between the communication with its building blocks of body reactions and the language, the expectations shaped by the stereotypes and the assessment of the organizational justice.



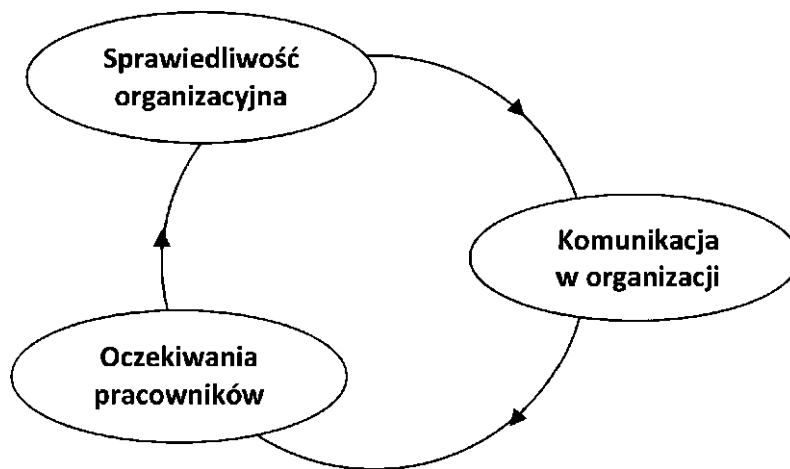
Rysunek 6. Model relacji w organizacjach. Źródło: Opracowanie własne autork.

Kobiety wykazują niższe oczekiwania względem pracodawcy w zakresie zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, wynikającego z oceny wzajemnych relacji przez pryzmat kontraktu relacyjnego (mężczyźni częściej niż kobiety charakteryzują swoje relacje z pracodawcą w kategoriach kontraktu relacyjnego). W mniejszym stopniu niż mężczyźni spodziewają się, że ich relacje z pracodawcą są oparte na wzajemnym zobowiązaniu do rozwoju własnego oraz rozwoju organizacji (kontrakt zbalansowany). Zakres środków komunikowania się w organizacji oceniają jako mniejszy, natomiast częściej niż mężczyźni wskazują na działanie mechanizmów obronnych w organizacji. Jednocześnie jednak oceniają wyżej dostępność informacji w organizacji, co można interpretować jako uboczny efekt większej skłonności kobiet do angażowania się w relacje interpersonalne (komunikacja nieformalna). Zarówno sprawiedliwość proceduralna, jak i dystrybucyjna jest odbierana przez kobiety jako niższa niż przez mężczyzn.

Wyłaniający się z badań model relacji społecznych w organizacji można potraktować szerzej, jako wzorzec utrzymywania się określonego typu relacji. Ocena sprawiedliwości, z jaką jest traktowany członek danej grupy społecznej odzwierciedla proces społecznego uczenia się o własnym miejscu w strukturze społecznej. niesprawiedliwe traktowanie w dystrybucji dóbr stanowi negatywną konsekwencję podejmowanych wysiłków. Wielokrotnie uzyskiwana informacja o niesprawiedliwym podziale i doświadczenia niesprawiedliwego traktowania w procesie podejmowania decyzji organizacyjnych wpływa na poziom oczekiwań względem pracodawcy. Komunikacja rozumiana jako proces tworzenia i regulowania rzeczywistości społecznej (Trenholm, Jensen, 2000) powiela męską dominację. Zależność pomiędzy oczekiwaniami, komunikacją i poczuciem sprawiedliwości można więc przedstawić w postaci samo wzmacniającej się pętli (rys. 7).

References

- Adamska, K. (2007). *Polska adaptacja narzędzia do badania kontraktu psychologicznego. [Adaptation of the psychological contract measure - Polish sample].* Raport z badań, BW/7400-5-0055-8. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, Instytut Psychologii.
- Adamska, K., Brycz, H. (2010). Embarrassment as a mechanism of regulating social behavior. *The paper presented at BPS Social Psychology Conference in Winchester.*
- Adamska, K., Mączka M., Ludynia A. (2009). Potencjał twórczy w organizacji - narzędzie diagnostyczne (Kwestionariusz PTwO) [Creative potential in organization - diagnostics measure. CPS]. In: S. Popek, R. E. Bernacka, C. W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty.* Lublin: Wydawnictwo UMCS, 449-458.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning 11.* New York: Addison-Wesley Publishing Co.
- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł* [Social psychology. The heart and the mind]. Poznań: Zysk i S-ka.
- Bourdieu, P. (2004). *Męska dominacja. [Masculine domination].* Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validity of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86, 386-400.*
- Fiske, S. (2009). Wpływ władzy na uprzedzenia [The influence of power on prejudices]. In: A. Y. Lee-Chai, J. A. Bargh (ed.), *Władza. Pokusy i zagrożenia [The use and abuse of power. Multiple perspectives on the causes of corruption].* Gdańsk: GWP, 217-230.
- Gibson, C. B. (1995). An Investigation of Gender Differences in Leadership across Four Countries. *Journal of International Business Studies, Vol. 26, 255-279.*
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life.* NY: Anchor Books.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, F. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej.* [The seven cultures of capitalism: value, systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands]. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences.* Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (online). *Geert Hofstede Cultural Dimension, <http://www.geert-hofstede.com/>, pobrano: 26-07-2010.*



Rysunek 7. Pętla utrzymywania relacji w organizacjach.

Źródło: Opracowanie własne auterek.

Samowzmacniająca się pętla odzwierciedla problem sztywności relacji w organizacjach, których niezmienna struktura wiąże się z przewidywalnymi, nietwórczymi zachowaniami. Artykuł w części teoretycznej pokazał rozumienie tego problemu z perspektywy socjologii, antropologii, psychologii społecznej oraz psychologii organizacji. Uproszczony model utrzymywania relacji powstał dzięki zastosowaniu koncepcji pochodzących z różnych dziedzin nauk społecznych. Interdyscyplinarne ujęcie tematu pokazuje złożoność funkcjonowania jednostek w organizacjach, szczególnie w sferze omawianego zjawiska. Pomaga ono w zrozumieniu powiązań pomiędzy sferą komunikacji, na którą składają się zachowania werbalne i niewerbalne, oczekiwaniami kształtowanymi przez stereotypy oraz oceną sprawiedliwości organizacyjnej.

Bibliografia

- Adamska, K. (2007). *Polska adaptacja narzędzia do badania kontraktu psychologicznego. Raport z badań. BW/7400-5-0055-8*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański. Instytut Psychologii.
- Adamska, K., Brycz, H. (2010). Embarrassment as a mechanism of regulating social behavior. *The paper presented at BPS Social Psychology Conference in Winchester.*

Empirical aspects of the psychology... - 1. The perception of relations...

Hofstede, G., Hofstede G. J. (2005). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Kobiety w Polsce [Women in Poland] (2007). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Mączka, M. (2007). *Przeptyw wiedzy w organizacji. Znaczenie mechanizmów obronnych i komunikacji. [Transfer of knowledge in organization. The role of the defensive mechanisms and communication]*. Unpublished diploma thesis, University of Gdansk.

Mietz, E. (2007). *Percepcja relacji w sytuacji zmiany organizacyjnej na przykładzie działu sprzedaży firmy farmaceutycznej. [Perception of the relations in organization in the sales department]*. Unpublished diploma thesis, University of Gdansk.

Ozga, E. (2009J). *Marnowanie talentów, czyli kobiety na rynku pracy. [Wasting of talents or women on labor markets]*. In: D. Rondalska, A. Zduniak (ed.), *Edukacyjne zagrożenia i wyzwania młodego pokolenia [Educational threats and challenges of young generation]*. Poznań: Wydawnictwo WSB, 63-71.

Pacholok, S. (2009). *Gendered Strategies of Self: Navigating Hierarchy and Contesting Masculinities*. *Gender, Work and Organization*, Vol. 16 No. 4, 471-498.

Paluchowski, W. J. (1998). *Klimat organizacyjny i jego pomiar. [Organizational climate and its measurement]*. *Prace Psychologiczne XLVII. Acta Universitatis Wratislaviensis*, 2035,161-169. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Pascoe, C. J. (2007). *Dude You're a Fag: Masculinity and Sexuality in High School*, University of California Press.

Retowski, S. (2001). *Shaping Desirable Attitudes of Employees Towards Their Company in The Context of Organisational Justice*. In: J. Grodzicki (ed.), *Labor Market in the New Millenium. Polish-American Center for Resolution of Labor Management Disputes*, Chicago, 63-68.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding witten and unwritten agreements*. London: Sage Publications.

Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory (Tech. Rep. No. 2000-02)*. Pittsburgh, PA: The Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M. (2001). *Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

Rousseau, D. M. (2004). *Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate*. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.

Rocznik statystyczny Polski 2008 [Polish statistic year-book] (2009). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

- Adamska, K., Mączka, M., Ludynia, A. (2009). Potencjał twórczy w organizacji - narzędzie diagnostyczne (Kwestionariusz PTwO). W: S. Popek, R. E. Bernacka, C. W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*. Lublin: Wydawnictwo UMC-J, 449-458.
- Argyris, C., Schön D. A. (1996). *Organizational LearningII*. New York: Addison_Wesley Publishing Co.
- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Bourdieu, P. (2004). *Męska dominacja*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validity of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400.
- Fiske, S. (2009). Wpływ władzy na uprzedzenia. In. A. Y. Lee-Chai, J. A. Bargh (ed.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Gdańsk: GWP, 217-230.
- Gibson, C. B. (1995). An Investigation of Gender Differences in Leadership across Four Countries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, 255-279.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. NY: Anchor Books.
- Hampden-Turner, Ch., Trompenaars, F. (2002). *Siedem wymiarów kultury Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (online). *Geert Hofstede Cultural Dimension*, <http://www.geert-hofstede.com/>, pobrano: 26-07-2010.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Kobiety w Polsce* (2007). Główny Urząd Statystyczny: Warszawa.
- Mączka, M. (2007). *Przepływ wiedzy w organizacji. Znaczenie mechanizmów obronnych i komunikacji*. Niepublikowana praca dyplomowa, Uniwersytet Gdański.
- Mietz, E. (2007). *Percepcja relacji w sytuacji zmiany organizacyjnej na przykładzie działu sprzedaży firmy farmaceutycznej*. Niepublikowana praca dyplomowa, Uniwersytet Gdański.
- Ozga, E. (2009). Marnowanie talentów, czyli kobiety na rynku pracy. W: D. Rondalska, A. Zduniak (red.), *Edukacyjne zagrożenia i wyzwania młodego pokolenia*. Poznań: Wydawnictwo WSB, 63-71.
- Pacholok, S. (2009). Gendered Strategies of Self: Navigating Hierarchy and Contesting Masculinities. *Gender, Work and Organization*, Vol. 16, No. 4, 471-498.
- Paluchowski, W. J. (1998). Klimat organizacyjny i jego pomiar. *Prace Psychologiczne XLVII Acta Universitatis Wratislaviensis*, 2035, 161-169. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Empirical aspects of the psychology... - 1. The perception of relations...

- Semin, G. R. (2009). Language and social cognition. F. Strack & J. Forster (ed.), *Social Cognition - the Basis of Human Interaction*. NY: Psychology Press, 269-290.
- Stankiewicz, J. (1999). *Komunikowanie się w organizacji. [Communication in organization]*. Wrocław: Wyd. Astrum.
- Stapel, D. & Semin, G. R. (2007). The magic spell of language. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 23-33.
- Tiedens, L. Z., Unzueta, M. M., Young, M. J. (2007). An Unconscious Desire for Hierarchy? The Motivated Perception of Dominance Complementarity in Task Partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 402-414.
- Trenholm, S., Jensen, A. (2000). *Interpersonal communication*. Belmont, Wadsworth Publishing Company.
- Tuan, Y-F. (1987). *Przestrzeń i miejsce [Space and place, the perspective of experience]*. Warszawa: PIW.
- Vescio, T. K., Gervais, S. J., Snyder, M., Hoover, A. (2005). Power and the creation of patronizing environments: The stereotype-based behaviors of the powerful and their effects on female performance in masculine domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88, 658-672.
- Whorf, B. L. (1982). *Język, myśl i rzeczywistość [Language, thought, and reality]*. Warszawa: PIW.

- Pascoe, C. J. (2007).** *Dude You're a Fag: Masculinity and Sexuality in High School*, University of California Press.
- Retowski, S. (2001).** Shaping Desirable Attitudes of Employees Towards Their Company in The Context of Organisational Justice. In: J. Grodzicki (ed.), *Labor Market in the New Millenium. Polish-American Center for Resolution of Labor Management Disputes*, Chicago, 63-68.
- Rousseau, D. M. (1995).** *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000).** *Psychological contract inventory* (Tech. Rep. No. 2000-02). Pittsburgh, PA: The Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001).** Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. (2004).** Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Rocznik statystyczny Polski 2008 (2009)*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Semin, G. R. (2009).** Language and social cognition. F. Strack & J. Forster (ed.), *Social Cognition - the Basis of Human Interaction*. NY: Psychology Press, 269-290.
- Skowrońska, M. (2007).** *Systemowe i strukturalne wyznaczniki percepcji sprawiedliwości w organizacji*. Niepublikowana praca dyplomowa, Uniwersytet Gdański.
- Stankiewicz, J. (1999).** *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wyd. Astrum.
- Stapel, D., Semin, G. R. (2007).** The magic spell of language. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 23-33.
- Tiedens, L. Z., Unzueta, M. M., Young, M. J. (2007).** An Unconscious Desire for Hierarchy? The Motivated Perception of Dominance Complementarity in Task Partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, no 93, 402-414.
- Trenholm, S., Jensen, A. (2000).** *Interpersonal communication*. Belmont, Wadsworth Publishing Company.
- Tuan, Y-F. (1987).** *Przestrzeń i miejsce*. Warszawa: PIW.
- Vescio, T. K., Gervais, S. J., Snyder, M., Hoover, A. (2005).** Power and the creation of patronizing environments: The stereotype-based behaviors of the powerful and their effects on female performance in masculine domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 88, 658-672.
- Whorf, B. L. (1982).** *Język, myśl i rzeczywistość*. Warszawa: PIW.

Krystyna Adamska

University of Gdańsk, Institute of Psychology

Sylwiusz Retowski

Warsaw School of Social Sciences and Humanities
Campus in Sopot

Verbalization of the psychological contract: a diagnostic tool

ABSTRACT

The psychological contract in the organization is a kind of agreement between the employer and the employees, which has a character of an informal and often not explicitly stated mutual obligations and expectations. The psychological contract can assume the form of a cognitive scheme regulating the individual's behavior in the organization. The discrepancy between the reality and expectations can be the source of conflicts in the organization that could be difficult to resolved or it can help modify the behavior of the employees in the direction which is compatible with the values and goals of the organization. It is possible when the employee shows the readiness to verbalize his/her expectations. The paper presents the tool to measure this readiness. The paper also indicates the conditions which can either amplify or weaken it.

Key words: verbalization of psychological contract, confirmatory factor analysis, factorial validity

The social relations in the organization can be considered with regard to the mutual expectations of the employer and the employee, and the commitments that both sides made to each other. The unit of analysis is the agreement concluded between the parties concerning the terms of cooperation. A part of the agreement has a formal and legal character which includes defined commitments and requirements whose records are subject to the Labor Code. Each side interprets them during the phase of the formulation of the future relations ideas on the basis of earlier experiences and the needs

Krystyna Adamska

Uniwersytet Gdański, Instytut Psychologii

Sylwiusz Retowski

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

Wydział Zamiejscowy w Sopocie

Wербalizacja kontraktu psychologicznego - narzędzie diagnostyczne

ABSTRAKT

Kontrakt psychologiczny w organizacji to rodzaj umowy zawieranej pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, która ma charakter nieformalnych i często niewyrażonych wzajemnych zobowiązań i oczekiwań. Kontrakt psychologiczny przybiera postać schematu poznawczego, regulującego zachowaniem jednostki w organizacji. Niezgodność wyobrażeń na temat tego, co być powinno, a tego co jest faktycznie, może być źródłem trudno rozwiązywalnych konfliktów w organizacji lub stanowić o modyfikacjach zachowań pracowniczych w kierunku zgodnym z wartościami i celami organizacyjnymi. Jest to możliwe wtedy, gdy pracownik przejawia gotowość do werbalizacji swoich wyobrażeń. Artykuł prezentuje narzędzie do pomiaru tej gotowości. Wskazane są w nim także warunki, które taką gotowość wzmacniają lub ją osłabiają.

Społeczne relacje w organizacji mogą być rozpatrywane ze względu na wzajemne oczekiwania pracodawcy i pracownika oraz zobowiązania, jakie obie strony podjęły względem siebie. Jednostką analizy jest zawierana między stronami umowa co do warunków współdziałania. Część tej umowy ma charakter formalno-prawny, wraz ze zdefiniowanymi obietnicami i wymaganiami, których zapisy obwarowane są wymaganiami Kodeksu Pracy. Każda ze stron dokonuje ich interpretacji w fazie formułowania wyobrażeń o przyszłych relacjach na bazie wcześniejszych doświadczeń oraz potrzeb aktywowanych w kontekście inicjowanej współpracy. Ten aspekt umowy, stanowiący jej psychologiczne zaplecze to kontrakt psychologiczny, który ma charakter schematu poznawczego, regulującego zachowanie jednostki w organizacji. Jego istotną właściwością jest aktywizacja specyficznych treści

which are activated in the context of the initiated cooperation. This aspect of the agreement constituting its psychological background creates the psychological contract which has a character of the cognitive scheme controlling the individual's behavior within the organization. Its important feature is activation of the specific content in difficult situations which are connected with the divergence between the ideas about the organizational reality (or the expectations of the coworkers and the superiors) and what actually happens. This is a kind of experience which reveals the content of the expectations not made aware, but which are subjectively perceived as justified and obvious in the light of the previous obligations.

The more complex the ideas concerning the expectations of the other side (that is a lower level of stereotype thinking in the difficult situation) the stronger is the tendency to exchange information. The reduction of dissonance will therefore proceed with the active participation of the employer's representative (or representatives). This creates the possibility of a realistic assessment of the current events and the prediction of the future events, resulting in the strengthening of the cooperation. If practices of the social life in the organization are taking into account the necessity to keep balance between the short term effective actions and maintaining good relationships, understood as the readiness to confront the content of the psychological contract, then such organization is to a higher degree adoptable to changes which are imposed on it by the business environment. The purpose of the paper is to present the Scale of Verbalization of the Psychological Contract which is used to assess the degree to which the employees of the organization show tendency to reveal their own expectations of the superiors, to confront their ideas about mutual commitments and to negotiate. The theoretical assumption on which the scale is based refers to the conception of the psychological contract, the importance of its verbalization and the conditions that make it possible.

Psychological contract in organization

Psychological contract is a set of mutual obligations and expectations concerning what the individual and the organization expect to give and receive from each other (Huczynski, Buchanan, 2001). This kind of unwritten agreement between the sides assumes a form of a cognitive scheme (Rousseau, 2001) which makes the cognitive interpretation of the events experienced in the organization and their prediction possible. It controls the process of mutual exchange through the assessment of the other side's claims, the sense of obligations towards the other side, the feeling of guilt if the agreement's terms were not met or disappointment when what was expected according

w sytuacjach trudnych, to jest takich, które związane są z rozbieżnością pomiędzy wyobrazeniami na temat rzeczywistości organizacyjnej (a tym samym oczekiwaniami względem współpracowników i przełożonych) oraz tym, co faktycznie się zdarza. Są to tego rodzaju doświadczenia, które ujawniają treść nie uświadamianych wcześniej oczekiwań, ale subiektywnie odbierane są jako uzasadnione i oczywiste w świetle podjętych wcześniej zobowiązań. Dysonans poznawczy będący skutkiem dostrzeganej rozbieżności może zostać zredukowany z korzyścią lub stratą dla wzajemnej współpracy.

Im bardziej złożone wyobrażenia na temat oczekiwań drugiej strony, a tym samym niższy poziom stereotypowego myślenia w sytuacjach trudnych, tym silniejsza tendencja do wymiany informacji. Redukcja dysonansu będzie zatem przebiegała z aktywnym udziałem reprezentanta (lub reprezentantów) pracodawcy. Stwarza to możliwość realistycznej oceny bieżących zdarzeń oraz przewidywania przyszłych zdarzeń i w efekcie wzmocnienia współpracy. Jeśli praktyki życia społecznego w organizacji uwzględniają konieczność zachowania równowagi pomiędzy efektywnym działaniem krótkoterminowym a utrzymywaniem dobrych stosunków, rozumianych jako gotowość do konfrontacji treści kontraktu psychologicznego, to organizacja taka jest w większym stopniu przystosowana do zamian, jakie wymusza na niej otoczenie biznesowe. Celem artykułu jest zaprezentowanie Skali Werbalizacji Kontraktu Psychologicznego służącej do pomiaru stopnia, w jakim pracownicy organizacji przejawiają skłonność do ujawniania własnych oczekiwań względem przełożonych, konfrontowania swoich wyobrażeń o wzajemnych zobowiązaniach i ich negocjowania. Teoretyczne założenia, na jakich została oparta konstrukcja skali odnoszą się do koncepcji kontraktu psychologicznego, znaczenia jego werbalizacji oraz warunków, które to umożliwiają.

Kontrakt psychologiczny w organizacji

Kontrakt psychologiczny to zbiór wzajemnych zobowiązań i oczekiwań pracownika i pracodawcy w odniesieniu do tego, co ma być przedmiotem wymiany społecznej pomiędzy nimi (Huczynski, Buchanan, 2001). Ten rodzaj niepisanej umowy między stronami przybiera postać schematu poznawczego (Rousseau, 2001), umożliwiającego poznawczą interpretację doświadczanych w organizacji zdarzeń oraz ich przewidywanie. Reguluje procesem wzajemnych wymian poprzez ocenę roszczeń drugiej strony, poczucia obligacji względem drugiej strony, poczucia winy, jeśli nie dopełniło się warunków umowy, czy odczuwania zawodu, jeśli nie otrzymało się tego, czego — zgodnie z kontraktem — można się było spodziewać. Treść kontraktu psychologicznego wyznacza stosunek do decyzji organizacyjnych, umożliwiając ocenę ich słuszności i sprawiedliwości. Niezgodność pomiędzy oczekiwaniami, a tym, co

to the contract was not provided. The content of the psychological contract designates the attitude towards the organizational decisions allowing the assessment of their validity and justice. The discrepancy between the expectations and what actually is received may cause a desire to leave the organization when less than expected was received, but also a greater involvement when more, in the perception of the individual was received than was agreed to.

The way the agreement is negotiated is usually not based on a systematic talks during which both sides express their expectations concerning mutual relationships. It would be possible if the model of the Human Resources Management (Harrison, 1993) were implemented. It consists of the recruitment and selection system, assessment of behavior, training and rewarding. Such a system approach to the human resources management assumes among others an optimal flow of information between the employees and employer, so that both sides have adequate ideas how they are perceived by the other side in the context of their organizational roles. The ideas of the potential employee on the professional role they are supposed to play in the future organization, and also on how they may be treated in it, are based on their competence and specific motivations, experience with other organizations, and a wider cultural context which determines the norms of social behaviour (Rousseau, 2001). These ideas are confronted with the promises given during the process of recruitment, not only in the form of a formal agreement but also the verbal promises concerning, for instance, the opportunity for the employee's development. Formally expressed assessment of behaviour and informal spontaneous feedback provide potentially a platform for the exchange of information. The possibility to confront mutual expectations also appears in the phase of the planning of training and the discussion of its results with the immediate superior. Such an occasion is provided by the negotiations of the basic wages and the participation in the cafeteria approach to the non-financial incentives (Dessler, 2000). This approach involves offering bonuses out of which the employee chooses according to their preferences.

If the systems of the integrated human resources management were not introduced within the organization or were not efficient enough, then the possibilities for the verbalization of the psychological contract are drastically limited (Schalk, Rousseau, 2000) deepening the incompleteness of the psychological contract. The incompleteness of the psychological contract is its inherent feature (Rousseau, 2001). It is not possible to formulate all specific conditions of mutual relationships, but during the time of their realization, the possibility to supplement the missing information potentially increases. Regardless of the level of complexity of the cognitive scheme, its content can only partly be realized under the influence of the current events.

faktycznie się otrzymuje może wywoływać chęć opuszczenia organizacji w przypadku, gdy dostaje się mniej niż się oczekuje, ale także większe zaangażowanie, kiedy otrzymuje się więcej niż zostało — w subiektywnym przekonaniu jednostki — uzgodnione.

Sposób uzgadniania najczęściej nie ma charakteru systematycznie prowadzonych rozmów, podczas których obydwie strony wyrażają swoje oczekiwania dotyczące wzajemnych relacji. Byłoby to możliwe, gdyby wcielany był w życie model zintegrowanych systemów Zarządzani Ludźmi (1993). Składa się na niego system rekrutacji i selekcji, oceny zachowania, szkolenia oraz wynagradzania. To systemowe podejście do zarządzania ludźmi zakłada między innymi optymalny przepływ informacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, dzięki czemu obydwie strony mają adekwatne wyobrażenie o tym, jak są spostrzegane przez drugą stronę w kontekście formalnie sprawowanych ról. Wyobrażenia potencjalnego pracownika na temat roli zawodowej, jaką ma pełnić w przyszłej organizacji, a także na temat tego, jak może być w tej organizacji traktowany, oparte są na jego wartościach i specyficznych motywach, doświadczeniu w innych organizacjach oraz szerszym kontekście kulturowym, który wyznacza normy społecznych zachowań (Rousseau, 2001). Te wyobrażenia konfrontowane są z wyrażonymi w procesie rekrutacji obietnicami, nie tylko przybierającymi postać formalnej umowy, ale także obietnicami słownymi, dotyczącymi na przykład możliwości rozwojowych pracownika. Formalnie wyrażona ocena zachowania oraz nieformalne, spontaniczne informacje zwrotne potencjalnie stanowią płaszczyznę wymiany informacji. Możliwość konfrontowania wzajemnych oczekiwań pojawia się także w fazie planowania szkoleń oraz omawiania ich wyników z bezpośrednim przełożonym. Taką okazję dają negocjowanie stawki wynagrodzenia podstawowego oraz uczestnictwo w kafeteryjnym systemie motywowania pozafinansowego. To podejście wiąże się z oferowaniem bonusów, spośród których pracownik dokonuje wyboru, w zgodzie ze swoimi preferencjami.

Jeśli systemy zintegrowanego zarządzania ludźmi nie zostały w organizacji stworzone lub nie działają wystarczająco sprawnie, to możliwość werbalizacji kontraktu psychologicznego ulega drastycznemu ograniczeniu (Schalk, Rousseau, 2004), pogłębiając niekompletność kontraktu psychologicznego. Niekompletność kontraktu psychologicznego jest jego nieodłączną cechą (Rousseau, 2001). Nie sposób jest sformułować wszystkie specyficzne warunki wzajemnych relacji, jednak wraz z czasem ich trwania potencjalnie rośnie możliwość na uzupełnianie brakujących informacji. Bez względu na poziom złożoności schematu poznawczego jego treść może być uświadamiana pod wpływem bieżących zdarzeń tylko częściowo. Niekompletność kontraktu psychologicznego oraz ograniczenie jego świadomej dostępności przyczynia się do możliwości jego naruszenia w warunkach niewykształconych w organizacji praktyk werbalizacji kontraktu.

The incompleteness of the psychological contract and the limitations of its conscious accessibility result in a possibility of its violation in the situation when the practices of the verbalization of the contract are not fully developed within the organization.

The violation of the psychological contract occurs when the other side's behaviour is interpreted as incompatible with the promises made (Rousseau, 1995). The content of these promises can to a large degree result from the inference on the basis, among other, of the unclear signals sent by the employer and the claims formed on the basis of knowledge about the experiences of the other organizations' employees occupying similar positions. The probability of violation of the contract increases in the situation of the organizational changes. The terms of the psychological contract are met if the changes are preceded by information and consultations. The exchange of information enriches the scheme representing the picture of mutual relationships enabling both sides to make decision about cooperation as opposite to the lack of verbalization which results in stereotype thinking and conflict escalation.

Changes in the psychological contract - the role of verbalization of the psychological contract

The psychological contract as a theoretical concept creates the possibility to explore the employment relationships (Guest, 2004) whose character indeed has changed over the last three decades. It was caused by the globalization, technological, structural and cultural changes (Sparrow, 1996). The standard agreements to ensure predictability and sustainability of the employer-employee relationships in the form of the open-ended employment contract and the paternalistic attitude of the employer are being increasingly replaced by the idiosyncratic agreements (Herriot, Pemberton, 1997). The standard contracts result from the determination of the employee position in the organizational structures and the category they belong to; for instance, the managers benefit from their position which other employees do not share. The idiosyncratic agreements are achieved through the individual negotiations with the employee (Rousseau, Ho, Greenberg, 2006) but they often occur between the immediate superior and the employee. They are flexible and informal.

The increasing number of the idiosyncratic agreements brings with it a number of consequences. Firstly, it is connected with the greater complexity of the employment relationships which pose a challenge to the organization's managers. Volatility of the agreements and their weaker formalization can result in violation of the psychological contract and this may lead to

Naruszenie kontraktu psychologicznego ma miejsce wtedy, gdy zachowania drugiej strony są interpretowane jako niezgodne z poczynionymi obietnicami (Rousseau, 1995). Treść tych obietnic może być w dużej mierze efektem wnioskowania na podstawie między innymi niejasnych sygnałów, jakie wysyła pracodawca oraz roszczeń formowanych na bazie wiedzy o doświadczeniach pracowników w innych organizacjach na podobnych stanowiskach. Prawdopodobieństwo naruszenia kontraktu wzrasta w sytuacji zmian organizacyjnych. Poprzedzanie zmian informacją i konsultacją spełnia warunek werbalizacji kontraktu psychologicznego. Dokonywane wymiany informacji wzbogacają schemat reprezentujący obraz wzajemnych relacji, umożliwiając obydwu stronom podejmowanie decyzji o współpracy w przeciwieństwie do braku werbalizacji, który wywołuje stereotypowe myślenie i eskalację konfliktu.

Zmiany w kontrakcie psychologicznym - rola werbalizacji kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny jako koncepcja teoretyczna stwarza możliwość badania relacji pracowniczych (Guest, 2004), których charakter zmienił się istotnie w ciągu ostatnich trzech dekad. Przyczyną jest globalizacja, zmiany technologiczne i strukturalne oraz kulturowe (Sparrow, 1996). Standardowe umowy, zapewniające przewidywalność i trwałość relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w postaci bezterminowej umowy o pracę i paternalistycznej postawy pracodawcy coraz częściej zastępowane są idiosynkratycznymi ustaleniami (Herriot, Pemberton, 1997). Umowy standardowe wynikają z określania pozycji pracownika w strukturach organizacyjnych i związanej z tym przynależności do określonej kategorii, na przykład kierownicy odnoszą korzyści ze swojej pozycji, które nie są udziałem innych pracowników. Ustalenia idiosynkratyczne są osiągnięte na drodze indywidualnych negocjacji z pracownikiem (Rousseau, Ho, Greenberg, 2003), przy czym zachodzą one między bezpośrednim przełożonym a pracownikiem. Są elastyczne i często nieformalne.

Wzrost ilości ustaleń idiosynkratycznych niesie za sobą szereg konsekwencji. Po pierwsze wiąże się to z większą złożonością w relacjach pracowniczych, które stanowią wyzwanie dla osób zarządzających organizacją. Zmienność ustaleń oraz ich słabsza formalizacja może skutkować naruszeniem kontraktu psychologicznego, to natomiast zwiększa ryzyko poczucia niesprawiedliwego traktowania. Porównywanie własnych wyników, zaangażowanego wysiłku w ich osiągnięcie oraz uzyskanych z tego tytułu gratyfikacji z wynikami, wysiłkiem i gratyfikacjami innych osób może w ocenie pracownika świadczyć o ich uprzywilejowanej pozycji. Wzrasta znaczenie wzajemnego

an increased risk of the feeling of unjust treatment. The comparison of the own results, the efforts put in their achievement and the gratifications received from it with the results and gratifications of the others may, in the employee's perception, indicate their privileged position. The importance of the mutual confidence between them and the superior increases. This provides a basis to initiate exchange of information concerning the obligations and expectations, and makes the actions based on the mutually shared convictions concerning the relationships possible (Coyle-Shapiro, Kessler, 2002; Takleab, Taylor, 2003).

The increased role of the negotiability of the conditions on which the cooperation between the employer and the employee is based constitutes a challenge both for the employer and the employee because of the necessity of monitoring and comparing the contributions and outcomes as well as expressing own expectations of the other side (Reilly, 1998). Communication openness accounts for the consequences of the idiosyncratic agreements (Purvis, Cropley, 2003). It characterizes low power distance organizations (Sparrow, 1996).

The conditions for the verbalization of the psychological contract

The stress on the greater flexibility in the employment relationships increases their differentiation and enhances organizational inquiry which leads to the new understanding of the contradictory requirements — their nature and origin, the condition of their appearance and the consequences they bring — and setting up the new priorities and norms or the modification of the existing norms and related strategies and assumptions on which they were earlier based (Argyris, SchDn, 1966). The verbalization of the psychological contract and therefore the readiness of the members of the organization to reveal their own expectations of the superiors, to confront their ideas about mutual commitments and to negotiate them leads to the greater flexibility of the organization functions and through the inquiry also, to their greater effectiveness. It just refers to the relational aspect of communication. Each act of communication includes informative and relational aspects (Trenholm and Jansen, 2001). Information reduces uncertainty and is indispensable in the decision making process. Whether it is transferred and received depends on the degree of the mutual understanding between the sender and the receiver, and the conviction of the sender about the willingness of the receiver to accept it. This conviction constitutes the essence of the communication openness — the first condition of the verbalization of the psychological contract. The second condition is low power distance, the third

zaufania pomiędzy nim a przełożonym. Daje ono podstawy do inicjowania wymiany informacji o obligacjach i oczekiwaniach, przez co umożliwi działanie w oparciu o wzajemnie podzielane przekonania na temat relacji (Coyle-Shapiro, Kessler, 2002, Takleab, Taylor, 2003).

Wzrastająca rola negocjowalności warunków, na jakich przebiega współpraca pomiędzy pracodawcą a pracownikiem stanowi wyzwanie zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika ze względu na konieczność monitorowania i porównywania wkładów i zysków oraz wyrażania swoich oczekiwań względem drugiej strony (Reilly, 1998). Komunikacyjna otwartość uwzględnia konsekwencje uzgodnień idiosynkratycznych (Purvis, Cropley, 2003). Cechuje ona te organizacje, w których jest niski dystans władzy (Sparrow, 1996).

Warunki werbalizacji kontraktu psychologicznego

Presja na większą elastyczność w relacjach pracowniczych zwiększa ich różnicowanie i wzmacnia organizacyjną dociekliwość, która „... prowadzi do nowego rozumienia sprzecznych wymagań — ich natury i pochodzenia, warunków pojawiania się i konsekwencji zaistnienia — oraz ustalenia nowych priorytetów oraz norm lub modyfikacji istniejących norm i związanych z nimi strategii i założeń, na których się wcześniej opierały” (Argyris, Schon, 1996). Werbalizacja kontraktu psychologicznego, a więc gotowość członków organizacji do ujawniania własnych oczekiwań względem przełożonych, konfrontowania swoich wyobrażeń o wzajemnych zobowiązaniach i ich negocjowania prowadzi do większej elastyczności organizacyjnych działań, a poprzez dociekliwość także do ich większej efektywności. Odnosi się bowiem do relacyjnego aspektu komunikacji. Każdy akt komunikacyjny zawiera w sobie aspekt informacyjny i relacyjny (Trenholm i Jensen, 2001). Informacja redukuje niepewność i jest niezbędna w procesie podejmowania decyzji. To, czy zostanie przekazana i odebrana uzależnione jest od stopnia wzajemnego zrozumienia pomiędzy nadawcą i odbiorcą i przekonania nadawcy o chęci ze strony odbiorcy do jej przyjęcia. To przekonanie stanowi istotę otwartości komunikacyjnej — pierwszego warunku werbalizacji kontraktu psychologicznego. Drugim warunkiem jest niski dystans władzy, trzeci dotyczy subiektywnego poczucia znaczenia uczestnictwa w działaniach i decyzjach organizacyjnych i ściśle wiąże się z pozostałymi dwoma.

Warunek otwartości komunikacyjnej

Otwartość komunikacyjna to zestaw przekonań na temat możliwości wymiany informacji z przełożonymi, opartych na wcześniejszych doświadczeniach, szczególnie w odniesieniu do sytuacji trudnych. Sytuacje trudne to

refers to the subjective sense of the importance of the participation in the organizational actions and decisions and is closely related to the former two.

The condition of the communication openness

The communication openness is referred to as a set of convictions about the possibilities of the exchange of information with the superiors, based on the earlier experience, particularly in difficult situations. The difficult situations are understood as the ones that interrupt the organizational routines and require the introduction of new solutions, and by this they may potentially lead to the violation of the psychological contract. Undertaking a dialogue in the face of the difficult situations may therefore require the reconsideration of the terms of the mutual contract. This, however, may lead to the confrontation of the potential disagreements of the ideas concerning the relationships. With a high level of the naive realism, and therefore the subjective sense of the "truthfulness" of one's own assessment of reality including those referring to the content of the psychological contract, and underestimating the role which the interpretation of facts plays in the perception of reality, the communication openness is low (Moskovitz, 2009). It is affected both by the personality and situational features (the range of practices enhancing the flow of information in the organization).

Restricting communication openness can lead to such behaviors as neglecting duties or even leaving organization. These two reactions to difficult situations are described by Farrell (1983) in his model of employee reactions (EVLN) as negative in opposition to dialogue and loyalty. Dialogue, according to modified version of the model can take two forms: considerate voice (searching for solutions, discussing a problem with a supervisor) or aggressive voice (Hagedoorn, 1999; Retowski, 2004).

The condition of small power distance

The power distance is defined as the degree to which the behavior of the subordinate changes in the presence of the superior (Hofstede, Hofstede, 2005). A big power distance means imposing restrictions on the spontaneous behavior both in the verbal sphere (control of the form and the content of the statement) and nonverbal (e.g. maintaining space distance with the limitation of such forms of the physical contact as: patting, hugging, touching to keep the interlocutor's attention or paying particular attention to a certain part of the statement) (Knapp, Hall, 2000). Self-restrictions cause that the responsibility for the initiation of the conversation and its termination is transferred to the interlocutor who has authority and to whom more right is assigned to interrupt the statement.

takie, które przerywają organizacyjne rutyny i wymagają zastosowania nowych rozwiązań, tym samym stwarzają potencjalne zagrożenie naruszenia kontraktu psychologicznego. Podejmowanie rozmowy w obliczu sytuacji trudnych może więc wymagać — pomimo merytorycznego, zadaniowego charakteru przedmiotu rozmowy — rozważenia warunków wzajemnej umowy. To natomiast pociąga za sobą konieczność konfrontacji potencjalnych niezgodności na temat wyobrażeń dotyczących relacji. Przy wysokim poziomie naiwnego realizmu, a więc subiektywnym poczuciu „prawdziwości” własnych sądów na temat rzeczywistości, w tym dotyczących treści kontraktu psychologicznego i niedocenianiu roli, jaką interpretacja faktów odgrywa w percepcji rzeczywistości, otwartość komunikacyjna jest niska (Moskowitz, 2009). Wpływ mają na to zarówno czynniki osobowościowe, jak i sytuacyjne (zakres praktyk wzmacniających przepływ informacji w organizacji).

Wydaje się, że z teoretycznego punktu widzenia, werbalizacja kontraktu psychologicznego może być analizowana w szerszym kontekście modelu reakcji pracowniczych (EVLN), opracowanego przez Farrella (1983), a rozwiniętego przez Hagedoorn i in. (1999) oraz w badaniach przeprowadzonych na polskich pracownikach (Retowski, 2004). W oryginalnych badaniach jakościowych Farrella (1983), skalowanie wielowymiarowe ujawniło, że w sytuacjach problemowych w miejscu pracy możliwe są cztery możliwe sposoby reakcji pracowniczych, które rozkładają się na dwóch wymiarach: aktywny — bierny, destruktywny — konstruktywny. Ogólnie wymiary te można opisać w następujący sposób (Hagedoorn, 1999):

wyjście — tutaj mieszczą się oczywiście wszystkie reakcje ukierunkowane na opuszczenie organizacji (firmy, instytucji), myślenie o zwolnieniu się, poszukiwanie nowej pracy itp.

dialog — aktywna próba zmiany istniejącej sytuacji, np. dyskutowanie problemu z przełożonym, sugerowanie rozwiązań, poszukiwanie pomocy wewnątrz i zewnątrz organizacji;

lojalność — cierpliwe czekanie na warunki umożliwiające rozwiązanie problemu, zaufanie do firmy (instytucji), że samodzielnie rozwiąże te problemy bez udziału pracownika;

zaniedbanie — używanie czasu pracy do innych (najczęściej osobistych) celów, celowe obniżanie efektywności pracy poprzez takie działania, jak: regularne spóźnianie się, podwyższanie częstotliwości absencji w pracy itp.

Zdaniem Hagedoorn i współpracowników (1999) klasyczny, czteroczynnikowy model reakcji pracowniczych zaproponowany przez Farrella (1983) należy rozwinąć poprzez podział kategorii *Dialog*. Wyróżniono zatem rodzaje dialogu: agresywny i rozsądny/przemyślany dialog (*considerate voice*).

The relational asymmetry in the conversation reduces the opportunity to reveal the expectations and to negotiate them. The stronger the power distance the weaker is the verbalization of the psychological contract. The person who has formal power has the possibility to decide on the distribution of goods which are valuable for the subordinated individuals (Blau, 2006), but this is not the sufficient condition to limit the possibility of the verbalization of the psychological contract. The perception of people having power, as those whose possibilities are greater than the range of the formal authority constitutes an important factor creating power distance (Overback, 2006).

The power distance is, according to Hofstede (op. cit.), a cultural dimension by means of which, both the national cultures and the organizational cultures can be differentiated. The modification of the culture of the organization resulting from the necessity to increase the flexibility of the employment relationships is connected, among others, with the phenomenon of empowerment. This leads to the increased expectations (Paul, 2000) and smaller power distance (Sparrow, 1996). The motivational value of the empowerment refers to the employee's identification with the firm through their involvement in the decision making process.

The condition of contribution

The third condition for the verbalization of the psychological contract deals with the subjective feeling of the importance of the participation in organizational decisions, and is closely related to the former two conditions. The conviction that the expressed judgments (concerning the work performed or the organizational practices, which affect the efficiency of an employee) are the valuable source of information for the superiors, meets the condition of the contribution. And contrary, when the employee is convinced that the superiors are not interested in his/her opinions on what happens in the company, his/her feeling of the importance of the participation in the organization is low. It limits the readiness to reveal and negotiate the psychological contract because it weakens its base. This base is the expectation that someone, being a side of the contract, is treated as a rational and reasonable person and, therefore, is capable of assessing the situation from the perspective of the occupied position, bearing in mind his own good but also seeing the connection between the maximization of his own interest and the interest of the group he belongs to. Assigning these kind of properties to a person is connected with the principle of equal freedoms, and means the adherent respect from the others (Rawls, 2009).

The sign of respect is not only the readiness of the superior to consider the suggestions of the employee, but also the fulfilment of the promises.

W przypadku dialogu agresywnego, pracownik aktywnie wychodzi z różnymi propozycjami, próbuje „wywalczyć” od przełożonego bądź zatrudniającej go firmy/instytucji, optymalne dla siebie rozwiązanie, w razie trudności obwinia szefów bądź macierzystą firmę. Według autorów jednoznacznie trudno ocenić ten sposób reakcji pracowniczych na wymiarze konstruktywności. Zgodnie z rozszerzonym modelem EVLN, rozważny dialog oceniany jest jako konstruktywne działanie, polegające na podejmowaniu kolejnych prób zrozumienia i rozwiązania problemu, poszukiwaniu możliwego kompromisu (Hagedoorn i in., 1999). Można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że otwartość komunikacyjna sprzyja konstruktywnemu dialogowi, nie wykluczając dialogu agresywnego.

Warunek małego dystansu władzy

Dystans władzy to określenie odnoszące się do stopnia, w jakim zmienia się zachowanie podwładnego w obecności przełożonego (Hofstede, Hofstede, 2005). Duży dystans władzy oznacza nałożenie restrykcji na spontaniczne zachowania zarówno w sferze werbalnej (kontrola formy i treści wypowiedzi), jak i niewerbalnej (np. utrzymywanie dystansu przestrzennego wraz z wyeliminowaniem wszelkich form kontaktu fizycznego, takiego jak na przykład: poklepywanie, obejmowanie na przywitanie, dotykanie dla podtrzymania uwagi rozmówcy lub zwrócenie szczególnej uwagi na jakąś część wypowiedzi) (Knapp, Hall, 2000). Odczuwanie dużego dystansu wobec osoby zajmującej wyższą pozycję w hierarchii społecznej przejawia się także w sferze regulacji przebiegu rozmowy. Auto-restrykcje powodują przeniesienie odpowiedzialności za inicjowanie konwersacji i jej zakończenie na rozmówcę posiadającego władzę, któremu także daje się większe prawo przerywania wypowiedzi.

Ta relacyjna asymetria w rozmowie, zamrażając stosunki władzy, wyznacza możliwość ujawniania oczekiwań i ich negocjowania. Im silniejszy dystans władzy tym słabsza werbalizacja kontraktu psychologicznego. Osoba dysponująca władzą formalną ma możliwość decydowania o dystrybucji dóbr, cennych dla osób jej podległych (Blau, 2006), ale nie jest to warunek wystarczający dla ograniczenia możliwości werbalizacji kontraktu psychologicznego. Percepcja osób posiadających władzę jako tych, których możliwości są większe niż zakres władzy formalnej stanowi istotny czynnik generujący dystans władzy (Overback, 2006).

Dystans władzy jest w rozumieniu Hofstede (op. cit.) wymiarem kulturowym, za pomocą którego można różnicować zarówno kultury narodowe, jak i kultury organizacyjne. Modyfikacja kultury organizacji wynikająca z konieczności zwiększenia elastyczności relacji pracowniczych związana jest między innymi ze zjawiskiem uprawomocnienia (empowerment). Prowadzi to do większych oczekiwań (Paul, 2000) i mniejszego dystansu władzy

Empirical aspects of the psychology... - 2. Verbalization of the psychological contract...

This motivates the employee to meet their part of the commitments and by this, the norm of reciprocity is activated (Coyle, Shapiro, Kessler, 2002) leading to the positive assessment of the organizational justice. According to Greenberg (1990), the perception of the organizational justice is a basis for the understanding and explaining many important mechanisms of the individual's behaviour in organization. Generally speaking, we deal with the organizational justice when the employee has the feeling of being justly treated both with respect to the rewards and evaluation, but also with respect to the application of just procedures and appropriate interpersonal treatment in the firm. The modern concept of the organizational justice refers to several relatively independent theoretical constructs; usually four organizational justices are considered (Colquitt, 2001):

- a) the distributive justice — it determines the just distribution of goods, assignment of the appropriate level of wages, promotions and other profits linked to the job;
- b) the procedural justice — the justice of policies and procedures applied in the decision making process, mainly connected with the division of goods or the assessment of the employees (important is how the decisions were made and not what the decisions were);
- c) the interactive justice — it refers to how the employee perceive the quality and quantity of the information they are provided with;
- d) The informative justice — it refers to how the employees perceive the quality of the interpersonal treatment in the organization.

The link between different types of justice with the important attitudes of the employees toward the organization which employs them has been repeatedly confirmed (Greenberg, 1990), also in the study carried out in Poland (Retowski, 2001; Retowski et al. 2003). The sense of the organizational justice seems to be particularly connected with the occurrence of the OCB behaviour (positively) and Counterproductive Work Behaviour (negatively) (Cropanzano, Greenberg 1997). It can be assumed that the important links will also take place with the verbalization of the psychological contract.

The Construction of the Scale for the Verbalization of the Psychological Contract (VPCS)

The preparation of the initial set of items

Based on the theoretical assumptions presented above and on the qualitative study (focused study) carried out in five different organizations

(Sparrow, 1996). Motywacyjna wartość uprawomocnienia odnosi się do identyfikacji pracownika z firmą poprzez zaangażowanie go w proces podejmowania decyzji.

Warunek wkładu

Trzeci warunek werbalizacji kontraktu psychologicznego dotyczy subiektywnego poczucia znaczenia uczestnictwa w działaniach i decyzjach organizacyjnych i ściśle się wiąże z pozostałymi dwoma warunkami. Przekonanie, że wyrażane sądy dotyczące wykonywanej pracy, czy praktyk organizacyjnych, które mają wpływ na efektywność działań, stanowią cenne źródło informacji dla przełożonych spełnia warunek wkładu. I przeciwnie, gdy pracownik jest przekonany, że przełożeni nie są zainteresowani jego opiniami na temat tego, co się dzieje w firmie, jego poczucie znaczenia własnego uczestnictwa w organizacji jest niskie. Ogranicza to gotowość do ujawniania i negocjowania kontraktu psychologicznego, gdyż osłabia jego podstawę. Podstawą tą jest oczekiwanie, że jako strona kontraktu jest się traktowanym jako osoba racjonalna i rozsądna, a więc zdolna do oceny sytuacji z perspektywy zajmowanej pozycji, mając na względzie dobro własne, ale też dostrzegając związek pomiędzy maksymalizacją własnego interesu a maksymalizacją interesu grupy, której jest się członkiem. Przypisywanie tego rodzaju właściwości osobie wiąże się z zasadą równych wolności i oznacza przynależny szacunek ze strony innych (Rawls, 2009).

Przejawem szacunku jest nie tylko skłonność przełożonego do rozważenia sugestii pracownika, ale także wypełnianie złożonych obietnic. Wywołuje to u pracownika potrzebę realizacji swojej części zobowiązań, a tym samym aktywizowana jest norma wzajemności (Coyle, Shapiro, Kessler, 2002). Skutkiem działania normy wzajemności jest pozytywna ocena sprawiedliwości organizacyjnej. Zdaniem Greenberga (1990), postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej leży u podstaw zrozumienia i wyjaśnienia wielu istotnych mechanizmów zachowania człowieka w organizacji. Najogólniej rzecz biorąc ze sprawiedliwością organizacyjną mamy do czynienia, kiedy pracownik firmy ma poczucie sprawiedliwego traktowania, zarówno w sensie wynagradzania czy oceniania, ale także w sensie stosowania w firmie sprawiedliwych procedur czy też odpowiedniego traktowania w sensie interpersonalnym. Współcześnie pojęcie sprawiedliwości organizacyjnej odnosi się do kilku względnie samodzielnych konstruktów teoretycznych. Zwykle mówi się o czterech rodzajach sprawiedliwości organizacyjnej (Colquitt, 2001):

- a) sprawiedliwość dystrybucyjna (dystybucyjna) — określa sprawiedliwość dokonanego podziału dóbr, przydziału określonego poziomu wynagrodzenia, awansów i innych profitów związanych z pracą zawodową;

(Adamska, 2004) an initial set of the questionnaire items was prepared to conduct the quantitative study. The initial verification of the testing tool (74 items, the study in the sample of 320 persons) led to a considerable reduction of the number of items. The items which were confusing, ambiguous, filled with several factors simultaneously, or those which were devoid of the loading factors, were removed. As a result of the conducted exploratory factor analysis the number of items was reduced to 24. The initial version of the scale prepared this way consisted of the content-related subscales:

- a) The communication openness — the degree to which the subordinate is ready to openly communicate his expectations of the superior;
- b) The power distance — related to the subjective assessment of the limitations of the expression in contacts with the superior and disclosure of own expectations;
- c) The contribution — related to the subjective feeling of the importance of the participation in actions and decisions of the organization.

Factorial validity

Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to examine the model fit and to retest the three-factor structure of the VPCS using the Lisrel 8.14 program (Joreskog, Sorbom, 1995). Confirmatory factor analyses were carried out with two independent Polish samples — sample 1 (716 employees from various companies) and sample 2 (314 employees from various companies). In the first analysis ($n_1 = 716$) the 24-item version of the scale was tested. The results obtained were satisfactory, e.g. the index RSMEA for three-factor model did not exceed the value of 0,08. Although, the magnitudes of the lambda-x indices for one of the questions suggested that the reduction of the model (by one item) may improve the degree of matching the postulated factor model. In the repeated confirmation analysis (one item was eliminated) the models were tested with the correlated latent variables.

As the data in Table 1 illustrate the index χ^2 is significantly lower for the three-factor ($\chi^2 = 66,14$; $Adf=1$; $p < 0.001$) than for the one-factor model. Therefore, the tested alternative one-factor model shows a statistically significant decrease in matching the data analyzed. The three-factor model also has better RMSEA indices (*Root Mean Square Error of Approximation*) for which the standard is below 0.05, but the values up to 0.08 are acceptable (Cudeck, Browne, 1993). The other indices, i.e. GFI (*Goodness of Fit*) and AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) are also slightly better for the three-factor solution.

- b) sprawiedliwość proceduralna — sprawiedliwość polityki i procedur używanych do podejmowania decyzji, najczęściej związanych z podziałem dóbr bądź oceną pracowników (ważne jest więc to, jak są decyzje podejmowane, a nie jakie to były decyzje);
- c) sprawiedliwość interakcyjna — dotyczy tego, w jaki sposób pracownicy postrzegają jakość i ilość dostarczanych im w organizacji informacji;
- d) sprawiedliwość informacyjna — dotyczy tego, w jaki sposób pracownicy dostrzegają jakość interpersonalnego traktowania w firmie.

Związek różnych typów sprawiedliwości organizacyjnej z istotnymi postawami pracowników wobec firmy/institucji ich zatrudniającej został potwierdzony wielokrotnie (Geenberg, 1990), także w badaniach przeprowadzonych w Polsce (Retowski, 2001, Retowski i in. 2003). Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wydaje się być szczególnie związane z występowaniem zachowań OCB (pozytywnie) oraz CWB (negatywnie) (Cropanzano, Greenberg 1997). Można przypuszczać, że istotne związki wystąpią również z werbalizacją kontraktu psychologicznego.

Konstrukcja Skali Werbalizacji Kontraktu Psychologicznego (SWKP)

Przygotowanie wstępnej puli pozycji

W oparciu o przedstawione wyżej założenia teoretyczne oraz na podstawie badań jakościowych (badania fokusowe) przeprowadzonych w pięciu różnych organizacjach (Adamska, 2004) przygotowano wstępną pulę pozycji kwestionariusza, umożliwiającego przeprowadzanie badań ilościowych. Wstępna weryfikacja narzędzia badawczego (74 pozycje, badanie na próbie 320 osób) doprowadziła do zdecydowanej redukcji ilości pozycji. Odrzucono pozycje niezrozumiałe, wieloznaczne, nasycone jednocześnie kilkoma czynnikami bądź pozbawione ładunków czynnikowych. W sumie w wyniku przeprowadzonych analiz (eksploracyjnej analizy czynnikowej) ilość pozycji została zredukowana do 24. Tak przygotowana wstępna wersja skali składała się z trzech treściowo ze sobą związanych podskal:

- a) otwartość komunikacyjna — stopień, w jakim podwładny jest gotów do otwartego komunikowania swoich oczekiwań względem przełożonego;
- b) dystans władzy — związany z subiektywną oceną ograniczeń ekspresji w kontaktach z przełożonym oraz ujawnianie własnych oczekiwań;
- c) wkład — dotyczy subiektywnego poczucia znaczenia uczestnictwa w działaniach i decyzjach organizacyjnych.

Table 1
Fit indices for two selected models ($n_1 = 716$)

Model	χ^2 (df)	RMSEA	GFI	AGFI
The 3- factor: Communication openness Power distance Contribution	865.13 (227)	.067	.895	.872
The 1-factor:	931.27 (230)	.071	.885	.863

The comparison with the single-factor model: $\Delta\chi^2 = 931.27 - 865.13 = 66.14$; $\Delta df = 230 - 227 = 3$; $p < 0.001$

The main purpose of the second test of the factorial validity VPCS was to confirm the scale structure, which was obtained in the first test. 314 employees from various institutions were tested. The 23-item scale was used. Table 2 indicates that the results obtained are satisfactory. The RMSEA indices for the three-factor solution did not exceed the value of 0.08 and the other indices show the superiority of the three-factor solution over one-factor solution ($\Delta\chi^2 = 18.35$; $\Delta df = 30 - 27 = 3$; $p < 0.001$). Therefore, confirmatory factor analysis of the data provided general support for the hypothesized three-factor model.

Table 2
Fit indices for two selected models ($n_2 = 314$)

Model	χ^2 (df)	RMSEA	GFI	AGFI
The 3- factor: Communication openness Power distance Contribution	528.01 (227)	.067	.869	.841
The 1-factor:	546.36 (230)	.070	.861	.833

The comparison with the single-factor model: $\Delta\chi^2 = 546.36 - 528.01 = 18.35$; $\Delta df = 230 - 227 = 3$; $p < 0.001$

Trafność czynnikowa SWKP

Trafność czynnikową SWKP sprawdzano w dwóch kolejnych konfirmacyjnych analizach czynnikowych. Celem tych analiz była weryfikacja przewidywanej struktury skali. W badaniu pierwszym zbadano próbę 716 pracowników różnych firm, w badaniu drugim — próbę 314 pracowników. W pierwszym badaniu wykonano analizę testującą dopasowanie struktury czynnikowej skali do modelu trójczynnika za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej ($n=716$). Konfirmacyjną analizę czynnikową przeprowadzono za pomocą programu Lisrel 8.14 (Joreskog, Sorbom, 1995). Analiza dotyczyła 24 pozycyjnej wersji skali. Uzyskane wyniki były zadowalające, tzn. wskaźnik RSMEA nie przekraczał wartości 0,08, chociaż wielkość wskaźników lambda-x dla jednego pytania sugerowała, że zredukowanie modelu (o jedną pozycję) może poprawić stopień dopasowania do postulowanego modelu czynnikowego. W ponownie przeprowadzonej analizie konfirmacyjnej testowano modele ze skorelowanymi zmiennymi latentnymi, opierając się na analizie poszczególnych pozycji. Dokonano porównania wersji trójczynnika oraz jednoczynnikowej, wykluczając jedną pozycję.

Jak ilustrują dane zawarte w tabeli 1 wskaźnik χ^2 jest istotnie mniejszy dla wariantu trójczynnika ($A\% = 66,14$; $Adf=1$; $p<0,001$) niż dla modelu jednoczynnikowego. Tak więc testowany alternatywny model jednoczynnikowy, wykazuje statystycznie istotny spadek w dopasowaniu do analizowanych danych. Model trójczynnika ma również lepsze wskaźniki RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), dla których norma wynosi poniżej 0,05, ale wartości do 0,08 są dopuszczalne (Cudeck, Browne, 1993). Pozostałe wskaźniki, tj. GFI (*Goodness of Fit*) oraz AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) są również minimalnie korzystniejsze dla rozwiązania trójczynnika.

Tabela 1

Wskaźniki dopasowania SWKP do modelu teoretycznego przy dwóch wybranych opcjach — wyniki drugiego etapu badań wykonanego na próbie 716 pracowników

Model	χ^2 (df)	RMSEA	GFI	AGFI
3 wymiary: Otwartość komunikacyjna Dystans władzy Wkład	865,13 (227)	0,067	0,895	0,872
1 wymiar:	931,27 (230)	0,071	0,885	0,863

Porównanie z modelem jednoczynnikowym: $A\% = 931,27-865,13=66,14$; $Adf=230-227=3$; $p<0,001$

The basic psychometric features of VPCS

Based on the data included in Table 3, the factor loadings for the individual items seem to be satisfactory. All the lambda-x indices (*Completely Standardized Solution*) are significant ($p < 0.001$).

Table 3

Standardized factor loadings (completely standardized lambda — X) of the individual items of VPCS (the sample of 716 employees)

C ommunication openness		Power distance		Contribution	
Item	A	Item	A	Item	A
3	.52	2	.47	1	.40
5	.51	4	.58	7	.70
23	.58	22	.33	14	.51
6	.27	8	.29	15	.54
9	.65	10	.66	20	.40
11	.45	16	.26		
12	.69	18	.23		
13	.47				
17	.64				
19	.75				
21	.69				

Other basic data concerning the characteristics of VPCS subscales are included in Table 4. The Cronbach's a coefficients of three subscales VPCS are differentiated. Only the subscale of the communication openness is characterized by high reliability (Cronbach's a above 0.80). Two other subscales are characterized by significantly lower reliability, which in the case of organizational research is not a rare phenomenon. Analysis shows moderate correlations among three dimensions. According to the expectations, the scales of the communication openness and contribution are positively linked. The third dimension (power distance) is negatively linked with the previous two (openness, contribution) which seems to be justified from the theoretical viewpoint. Respondents complete the 23 items with 7-point scales (from 1- strongly disagree to 7- strongly agree).

Głównym celem drugiego badania trafności czynnikowej SWKP było potwierdzenie struktury skali uzyskanej w pierwszym badaniu. Zbadano 314 pracowników z różnych firm i instytucji. Użyto skalę składającą się z 23 pozycji. Jak ilustruje tabela 2, osiągnięte wyniki należy uznać za zadowalające. Wskaźnik RSMEA dla rozwiązania trójczynnika ponownie nie przekroczył wartości 0,08, a pozostałe wskaźniki sugerują wyższość rozwiązania trójczynnika nad jednoczynnikowym ($\chi^2=18,35$; $Adf=30-27=3$; $p<0,001$). Zatem konfirmacyjna analiza czynnikowa, przeprowadzona na kolejnej, niezależnej próbie pracowników potwierdza zasadność przyjętego modelu trójczynnika.

Tabela 2

Wskaźniki dopasowania SWKP do modelu teoretycznego przy dwóch wybranych opcjach — wyniki drugiego etapu badań wykonanego na próbie 314 pracowników

Model	χ^2 (df)	RMSEA	GFI	AGFI
3 wymiary: Otwartość komunikacyjna Dystans władzy Wkład	528,01 (227)	0,067	0,869	0,841
1 wymiar:	546,36 (230)	0,070	0,861	0,833

Porównanie z modelem jednoczynnikowym: $\chi^2 = 546,36 - 528,01 = 18,35$; $Adf = 230 - 227 = 3$; $p < 0,001$

Podstawowe własności psychometryczne SWKP

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 3, wysokość ładunków czynnikowych poszczególnych pozycji wydaje się zadowalająca. Wszystkie współczynniki lambda-x (*Completely Standardized Solution*) są istotne ($p < 0,001$).

Table 4

The descriptive statistics and the intercorrelation values among three subscales of VPCS (sample of 716 employees)

VPCS dimensions				Variables		
	M	SD	Cronbach's a	O	D	W
C ommunication openness	48.80	13.37	.84	1		
Power distance	22.94	7.27	.58	-.63**	1	
Contribution	20.06	6.44	.64	.64**	-.43**	1

Theoretical Validity of the Verbalization of the Psychological Contract Scale

The reasons and the consequences of the verbalization of the psychological contract should be considered in a wider context of the attitudes and behaviors in the organization. In order to confirm the theoretical validity of the testing scale (VPCS), in this paper we concentrate only on the selected aspects of the way people function in the organization. First, we check whether the verbalization of the psychological contract has a substantial connection to the position occupied within the organization. Secondly, we examine the links of the tested method with the dimension of the EVLN model. Thirdly, we analyze the links between the verbalization of the psychological contract with different types of the organizational justice. In the theoretical validity test, the total number of participants from various companies and institutions was 395.

Variables and their measurement

The participants filled out the experimental version of VPCS and the questionnaires measuring selected variables — the reactions of the employees to difficult situations (EVLN model) and the perception of the organizational justice. The Polish version of the method to measure the ways of reactions in the work place (REA-5) is a modified adaptation of the scale used by Hagedoorn et.al. (1999). The questionnaire consists of 42 questions, the reliability indicators for five subscales are in the range from 0.76 to 0.86 (Retowski, Chwiłkowska-Sinica, 2004; Godlewska-Werner, Retowski, 2009). To measure

Tabela 3

Ładunki czynnikowe (całkowicie standaryzowane lambda — X) poszczególnych pozycji SWKP (próba 716 pracowników)

Otwartość komunikacyjna		Dystans władzy		Wkład	
Pozycja	A	Pozycja	A	Pozycja	A
3	0,52	2	0,47	1	0,40
5	0,51	4	0,58	7	0,70
23	0,58	22	0,33	14	0,51
6	0,27	8	0,29	15	0,54
9	0,65	10	0,66	20	0,40
11	0,45	16	0,26		
12	0,69	18	0,23		
13	0,47				
17	0,64				
19	0,75				
21	0,69				

Pozostałe podstawowe dane dotyczące charakterystyki dwóch podskal SWKP zawiera tabela 4. Współczynniki alfa — Cronbacha trzech podskal skali WKP są zróżnicowane. Wysoką rzetelnością charakteryzuje się jedynie podskala otwartości komunikacyjnej (alfa powyżej 0,80). Pozostałe dwie podskalne charakteryzują się zdecydowanie niższą rzetelnością, co jednak w przypadku badań organizacyjnych nie jest zjawiskiem rzadkim. Pomiedzy trzema wymiarami SWKP analizy ujawniły umiarkowane korelacje. Zgodnie z oczekiwaniami, pozytywnie związana są skale otwartości komunikacyjnej oraz wkładu. Z kolei trzeci wymiar (dystansu władzy) jest negatywnie związany z pozostałymi dwoma (otwartość, wpływ), co wydaje się uzasadnione z teoretycznego punktu widzenia. Pełną wersję skali zamieszczono w załączniku.

the perception of the organizational justice the Polish adaptation of the Colquite's scale (2001) was used. The questionnaire consists of 24 questions, the reliability indicators for four subscales are in the range from 0.86 to 0.94 (Retowski et al. 2003).

Role of the position in the organization

Based on the assumption that the higher position in the structure of the organization the more idiosyncratic deals (Herriot, Pemberton, 1997), it was expected that there should be differences in the intensity of three dimensions of the verbalization of the psychological contract. The study concerning the links between VPCS and the position within the organization was conducted for the sample of 251 employees from a large company (the average age was 39.5 years; 43% were women). The results obtained confirmed (see Table 5) that managers have higher than the employees level of communication openness (Cohen's d is 0.44) and the contribution (Cohen's d is 0.61). At the same time, occupying a managerial position is connected with lower results on the power distance scale (Cohen's d is 0.20). It can be concluded, that the effect of having power has a moderate connection with the intensity of the communication openness and the contribution, and a rather weak relationship with the perception of power distance.

Table 5

Average results obtained in two VPCS subscales in a group of managers and employees

VPCS subscales	M Managers (N=43)	M Subordinates (N=208)	t-Student (1, 249)
Communication openness	53.00	45.66	3.43**
Power distance	21.52	23.91	-2.00*
Contribution	22.34	17.31	4.85**

p<0,05; p<0,01

Tabela 4

Statystyki opisowe oraz wartości interkorelacji dla dwóch podskal SWKP (próba 716 pracowników)

Wymiary SWKP				Zmienne		
	M	SD	alfa-Cronbacha	O	D	W
Otwartość komunikacyjna	48,80	13,37	0,84	1		
Dystans władzy	22,94	7,27	0,58	-0,63**	1	
Wkład	20,06	6,44	0,64	0,64**	-0,43**	1

Trafność Skali Werbalizacji Kontraktu Psychologicznego (SWKP)

Jak wynika z wprowadzenia teoretycznego, przyczyny i konsekwencje werbalizacji kontraktu psychologicznego należy rozważać w szerszym kontekście postaw i zachowań pracowniczych. W celu potwierdzenia trafności teoretycznej testowanej skali (SWKP), w tym artykule koncentrujemy się jedynie na wybranych aspektach funkcjonowania pracownika w organizacji. Po pierwsze sprawdzamy, czy werbalizacja kontraktu psychologicznego ma istotny związek z pozycją pełnioną w organizacji. Po drugie, testujemy związki testowanej metody z wymiarami modelu EVLN. Po trzecie, analizujemy związki werbalizacji kontraktu psychologicznego z różnymi typami sprawiedliwości organizacyjnej. W badaniach trafności teoretycznej uczestniczyło w sumie 395 pracowników różnych firm i instytucji.

Zmienne i ich pomiar

Uczestnicy badania wypełniali wersję eksperymentalną SWKP oraz narzędzia mierzące wybrane zmienne — sposoby reakcji pracowników na sytuacje trudne (5 wymiarów z modelu EVLN) oraz postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej (cztery rodzaje). Polska wersja metody do pomiaru sposobu reagowania w miejscu pracy (REA-5) stanowi zmodyfikowaną adaptację skali użytej w badaniach Hagedoorn i in. (1999). Kwestionariusz składa się z 42 pytań, wskaźniki rzetelności dla poszczególnych podskal wahają się od 0,76 do 0,86 (Retowski, Chwiałkowska-Sinica, 2004; Godlewska-Werner, Retowski, 2009). Do pomiaru postrzegania sprawiedliwości organizacyjnej użyto

Verbalization of the psychological contract and the ways of reacting to difficult situations in work place

Based on the modified EVLN model (Hagedoorn et al, 1999) it was predicted that communication openness should promote dialog in the organization. The study concerning links of VPCS and the ways of reaction to difficult situations and organizational justice was carried out on a group of 144 employees (the average age was 35.4 years; 63% of the respondents were women). The data in Table 6 show that both types of dialogue have significant positive relationship not only with the communication openness but also with the sense of contribution, while the power distance weakens the constructive dialog in the organization. The results also show a negative weak relationship of the communication openness with two passive ways of reacting to difficult situations in the organization (loyalty and neglect).

Table 6

Three dimensions VPCS and the ways of reacting to difficult situations (EVLN model) (N = 144)

Model EVLN:	VPCS subscales		
	Communication openness	Power distance	Contribution
Exit	.00	.19*	.01
Voice positive	.41**	-.40**	.34**
Voice negative	.18*	-.08	.35**
Loyalty	-.22**	.04	-.18*
Neglect	-.23**	.17*	.03

p<0,05; p<0,01

polskiej adaptacji skali użytej w badaniach Coquitte (2001). Kwestionariusz składa się z 24 pytań, wskaźniki rzetelności dla poszczególnych podskal wahają się od 0,86 do 0,94 (Retowski i in., 2003).

Rola pozycji w organizacji

Opierając się na założeniu, że im wyższa pozycja w strukturze organizacyjnej, tym w większym stopniu indywidualizowane są warunki umowy pomiędzy organizacją a jednostką, spodziewano się, że powinny wystąpić różnice w nasileniu trzech wymiarów werbalizacji kontraktu psychologicznego. Badanie dotyczące związku SWKP a pozycją w organizacji przeprowadzono w grupie 251 pracowników dużej firmy (przeciętny wiek wynosił 39,5 lat; 43% respondentów stanowiły kobiety). Wyniki badań potwierdziły (patrz: tabela 5), że menedżerowie mają wyższy niż szeregowi pracownicy poziom otwartości komunikacyjnej (d Cohena wynosi 0,44) oraz wkładu (d Cohena wynosi 0,61). Jednocześnie posiadanie pozycji menedżerskiej wiąże się z niższymi wynikami na skali dystansu władzy (d Cohena wynosi 0,20). Oznacza to, że efekt sprawowania władzy ma umiarkowany związek z nasileniem otwartości komunikacyjnej i wkładu oraz raczej słaby związek z postrzeganiem dystansu władzy.

Tabela 5

Średnie wyniki uzyskane w dwóch podskalach SWKP w grupie menedżerów i pracowników

Podskale SWKP	M Menedżerowie (N ₁ =43)	M Pracownicy (N ₂ =208)	t-Studenta (1, 249)
Otwartość komunikacyjna	53,00	45,66	3,43**
Dystans Władzy	21,52	23,91	-2,00*
Wkład	22,34	17,31	4,85**

p<0,05; p<0,01

Werbalizacja kontraktu psychologicznego a sposoby reagowania na sytuacje trudne w miejscu pracy

Opierając się na zmodyfikowanym modelu EVLN (Hagedoorn i in., 1999) przewidywano, że otwartość komunikacyjna powinna sprzyjać dialogowaniu w organizacji. Badanie dotyczące związku między SWKP a sposobami

The perception of the organizational justice and verbalization of the psychological contract

Literature provides a strong ground to anticipate positive relationships between the communication openness and sense of contribution, and the perception of the organizational justice (Purvis, Cropley, 2003, Reilly, 1998). It is no doubt that the power distance is not conducive to the perception of organizational practices as just (Blau, 2006). The data included in Table 7 indicate that relationships between all three dimensions of VPCS and organizational justice confirm the theoretical expectations. The communication openness and sense of contribution intensify the positive judgment of the organizational justice, but the power distance weakens it.

Table 7
Four types of the organizational justice and three dimensions of VPCS (N=144)

Organizational justice:	VPCS subscales		
	Communication openness	Power distance	Contribution
Distributive	.33**	-.32**	.31**
Procedural	.44**	-.35**	.39**
Interactional	.63**	-.52**	.50**
Informational	.45**	-.39**	.34**

p<0,05; p<0,01

Conclusions

This study demonstrated satisfactory psychometric properties of the scale for the Verbalization of the Psychological Contract (VPCS) in Polish working population. In general, all fit indices indicated an acceptable match of the hypothesized three-factor model. Correlation analysis of the data also provided general support for the hypothesized relationships with external criteria. The scale of the Verbalization of Psychological Contract serves to measure the degree to which the social relationships can be described as good. The specific understanding of this evaluative assessment of the relationships is based on the concept of the psychological contract. It contains information about mutual expectations and arrangements concerning mutual commitments. Information organized in the form of a cognitive

reagowania na sytuacje trudne oraz sprawiedliwością organizacyjną przeprowadzono w grupie 144 pracowników (przeciętny wiek wynosił 35,4 lat; 63% respondentów stanowiły kobiety). Jak wynika z danych zawartych w tabeli 6, obydwa typy dialogowania mają istotny pozytywny związek nie tylko z otwartością komunikacyjną, ale także z poczuciem wkładu, podczas gdy dystans władzy osłabia wyłącznie konstruktywny dialog w organizacji. Wyniki świadczą także o negatywnym słabym związku otwartości komunikacyjnej z dwoma pasywnymi sposobami reagowania na sytuacje trudne w organizacji (lojalność i zaniedbanie). Wynik ten, chociaż nie był oczekiwany, wydaje się trafny teoretycznie.

Tabela 6

Trzy wymiary SWKP a sposoby reagowania na sytuacje trudne (model EVLN) (N=144)

Model EVLN:	Wymiary SWKP		
	Otwartość komunikacyjna	Dystans władzy	Wkład
Wyjście	,00	,19*	,01
Dialog konstruktywny	,41**	-,40**	,34**
Dialog agresywny	,18*	-,08	,35**
Lojalność	-,22**	,04	-,18*
Zaniedbanie	-,23**	,17*	,03

p<0,05; p<0,01

Postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej a werbalizacja kontraktu psychologicznego

Omówiona we wprowadzeniu teoretycznym literatura dotycząca werbalizacji kontraktu psychologicznego daje mocne przesłanki do przewidywania pozytywnych relacji pomiędzy otwartością komunikacyjną i poczuciem wkładu a postrzeganiem sprawiedliwości organizacyjnej (Purvis, Cropley, 2003, Reilly, 1998). Nie ulega także wątpliwości, że dystans władzy nie sprzyja postrzeganiu praktyk organizacyjnych jako sprawiedliwych (Blau, 2006). Dane zawarte w tabeli 7 przekonują, że wszystkie trzy wymiary SWKP zachowują się zgodnie z oczekiwaniami teoretycznymi. Otwartość komunikacyjna i poczucie wkładu nasilają pozytywną ocenę sprawiedliwości organizacyjnej, a dystans władzy ją osłabia.

Empirical aspects of the psychology... - 2. Verbalization of the psychological contract...

scheme provides a cognitive framework for the interpretation, assessment and prediction of events taking place in the organization. Activating the cognitive scheme allows "going beyond the information provided" giving significance and meaning to the current experience. The greater complexity of the cognitive scheme and the higher the level of abstraction, the greater the probability that the decisions made and the following organizational actions will foster cooperation. The understanding of cooperation in terms of the psychological contract (good relationships) means, therefore, a wealth of information about expectations and obligations of the employer represented by the direct superior. This information, often gathered by observations and deductions, is expressed in terms of judgments, opinions or guesses, making the verification of its content possible. The willingness to verbalize the psychological contract, also in its part concerning expectations and commitments, reflects the conviction about the possibility to initiate or participate in talks, during which questions are asked, such as "what did you expect" or "on what basis".

Answering such questions (and also asking them is possible if one is convinced of the positive attitude of the interlocutor to the fact that the talk takes place (communication openness), it is spontaneous (low power distance), and the exchange process between the individual and the organization develops an attitude based on the rewarded participation in the exchange (contribution).

Confirmation of the three-factor VPCS scale structure allows for the adoption of three conditions for the verbalization of the psychological contract. The presented analyses show that the higher level in the power hierarchy the stronger verbalization of the psychological contract. Indirectly, this may indicate that cultural feature of the Polish organizations is the power-focus. The VPCS scale to diagnose the relationships in the organization can, therefore, constitute a tool to analyze the national culture. This conclusion can, however, be accepted after studies in different cultures are conducted.

Strong relationships between the contribution and communication openness, and organizational justice, and a negative correlation between the power distance and communication justice, creates a widened picture of the employment relationships. Violation of the psychological contract is the result of the perceived imbalance in the exchanges made in the organization. This is equivalent to the sense of just treatment. If, however, the verbalization of expectations is possible and thus, the ideas about mutual obligations and expectations are realistic, then the sense of justice is high. Such reasoning is supported by the research results indicating positive relationships between the dialog as a reaction to difficult situations (constructive and aggressive dialog) and communication openness and contribution. It was

Tabela 7

Cztery rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej a trzy wymiary SWKP (N=144)

Sprawiedliwość organizacyjna:	Wymiary SWKP		
	Otwartość komunikacyjna	Dystans władzy	Wkład
Dystrybucyjna	,33**	-,32**	,31**
Proceduralna	,44**	-,35**	,39**
Interakcyjna	,63**	-,52**	,50**
Informacyjna	,45**	-,37**	,34**

p<0,05; p<0,01

Wnioski

Skala Werbalizacji Kontraktu Psychologicznego służy do pomiaru stopnia, w jakim społeczne relacje można określić jako dobre. Specyficzne rozumienie tej wartościującej oceny relacji oparte jest na pojęciu kontraktu psychologicznego. Zawiera on w sobie informacje na temat wzajemnych oczekiwań oraz uzgodnienia dotyczące wzajemnych zobowiązań. Informacje organizowane w postaci schematu poznawczego nadają poznawcze ramy dla interpretacji, oceny i przewidywania zdarzeń mających miejsce w organizacji. Aktywizacja schematu poznawczego umożliwia „wychodzenie poza dostarczane informacje”, nadając sens i znaczenie bieżącym doświadczeniom. Im większa złożoność schematu poznawczego i im wyższy jego poziom abstrakcji, tym większe prawdopodobieństwo, że podejmowane decyzje i wynikające z nich działania organizacyjne będą sprzyjać współpracy. Rozumienie współpracy w kategoriach kontraktu psychologicznego (dobre stosunki) oznacza więc bogaty zasób informacji na temat oczekiwań i obligacji pracodawcy, reprezentowanego przez bezpośredniego przełożonego. Te informacje, często gromadzone na drodze obserwacji i wnioskowania są wyrażane w postaci sądów, opinii czy przypuszczeń, umożliwiając weryfikację ich treści. Gotowość do werbalizacji kontraktu psychologicznego, także w części dotyczącej własnych oczekiwań i zobowiązań odzwierciedla przekonanie o możliwości podejmowania czy uczestniczenia w rozmowach, w których padają pytania typu: „czego oczekiwała/eś” i „na jakiej podstawie”.

Udzielanie odpowiedzi na takie pytania, czy ich zadawanie możliwe jest wtedy, gdy jest się przekonany o pozytywnym nastawieniu rozmówcy wobec samego faktu takiej rozmowy (otwartość komunikacyjna), jest się spontanicznym w rozmowie (niski dystans władzy) oraz przebieg wymian pomiędzy

also demonstrated that there is a negative correlation between loyalty and neglect and the communication openness. In the light of these results the communication openness can be seen as a manifestation of the involvement in the active search for a solution based on the cooperation in the situation of the violation of the psychological contract. Application of the EVLN concept — five ways to respond to difficult situations in the organization — also reveals the validity of the condition of the verbalization of the psychological contract which is the power distance. Neglect as a reaction to the difficult situation and, therefore, denying responsibility for its solution, together with associated with it conviction that the other side is the source of problem, correlates with the power distance. The greater the power distance, the less frequently the dialog is used as a means to cope with difficult situations in the organization.

The concept of three conditions of the verbalization of the psychological contract and the Scale of the Verbalization of the Psychological Contract based on it indicates the role which the dialog about mutual expectations plays in the organization. Conducting such talks is not easy, it requires mutual trust or at least the conviction that cooperation between the sides can be based on just exchanges, associated with the attitude of mutual respect.

References

- Adamska, K. (2004).** *Rozmowa w organizacji. [Conversation in organization]*. W: E. Martynowicz (red.), *Motywy, cele, wartości*. Kraków: Impuls, 167-197.
- Argyris, C , Schön, D. A. (1996). *Organizational LearningII*. New York: Addison_Wesley Publishing Co.
- Blau, P. M. (2006). *Exchange of power in social life*. New York: Transaction Publishers.
- Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of Measure*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2002). *Exploring reciprocity through the lens of psychological contract: Employees and employer perspectives*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997).** *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12.

jednostką a organizacją wykształca postawę opartą na poczuciu nagradzającego uczestnictwa w tych wymianach (wkład). Potwierdzenie trójczynnikowej struktury skali WKP pozwala na przyjęcie trzech warunków werbalizacji kontraktu psychologicznego. Zaprezentowane badania trafnościowe ujawniają, że im wyższy poziom w hierarchii władzy tym poziom werbalizacji kontraktu psychologicznego rośnie. Pośrednio może to świadczyć o tym, że kulturą właściwością polskich organizacji jest koncentracja na władzy. Skala WKP, służąca do diagnozy relacji w organizacji, stanowić więc może narzędzie analizy kultury narodowej. Wniosek ten może być jednak przyjęty dopiero po przeprowadzeniu badań w różnych kulturach.

Silne związki pomiędzy wkładem i otwartością komunikacyjną a sprawiedliwością organizacyjną oraz ujemna korelacja między dystansem władzy a sprawiedliwością komunikacyjną budują poszerzony obraz relacji pracowników, analizowanych przez pryzmat kontraktu psychologicznego. Naruszenie kontraktu psychologicznego pojawia się jako efekt spostrzeganej nierównowagi w dokonywanych w organizacji wymianach społecznych. Równoznaczne jest to z poczuciem niesprawiedliwego traktowania. Jeżeli jednak możliwa jest werbalizacja oczekiwań, a zatem wyobrażenia o wzajemnych obligacjach i oczekiwaniach są realistyczne, to poczucie sprawiedliwości jest wysokie. Taki tok rozumowania wsparty jest wynikami badań wskazującymi na pozytywne związki pomiędzy dialogiem, jako reakcją na sytuacje trudne (dialogiem konstruktywnym i agresywnym) a otwartością komunikacyjną i wkładem. Zarazem wykazano ujemną korelację pomiędzy lojalnością oraz zaniebdaniem a otwartością komunikacyjną. W świetle tego wyniku otwartość komunikacyjna jawi się jako przejaw zaangażowania w aktywne poszukiwanie rozwiązania opartego na współpracy w sytuacji naruszenia kontraktu psychologicznego. Zastosowanie koncepcji EVLN — pięciu sposobów reagowania na sytuacje trudne w organizacji — ujawnia także zasadność warunku werbalizacji kontraktu psychologicznego, jakim jest dystans władzy. Zaniebdanie (neglect) jako reakcja na sytuację trudną, a więc odmówienie odpowiedzialności za jej rozwiązanie wraz z towarzyszącym temu przekonaniem, że źródłem problemu jest druga strona kontraktu, koreluje z dystansem władzy. Im większy dystans władzy, tym rzadziej dialog stosowany jest jako sposób poradzenia sobie z trudnymi sytuacjami w organizacji.

Przedstawiona koncepcja trzech warunków werbalizacji kontraktu psychologicznego i bazująca na niej Skala Werbalizacji Kontraktu Psychologicznego mogą dowodzić roli, jaką w organizacji odgrywa rozmowa o wzajemnych oczekiwaniach. Przeprowadzenie takiej rozmowy nie jest łatwe, wymaga bowiem wzajemnego zaufania lub przynajmniej przekonania, że współpraca pomiędzy stronami może być oparta na sprawiedliwych wymianach, którym towarzyszy postawa wzajemnego szacunku.

- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cudeck, R., Browne, M. W. (1993). Alternative ways of assessing model fit. W: K. A. Bollen, J. S. Long (red.), *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA: Sage.
- Farrell, D. (1983). *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 596-607.
- Godlewska-Werner, D., Retowski, S. (2009). *Uprzedmiotowanie pracownika czyli antytwórcze środowisko funkcjonowania w organizacji [Anti-creative environment of organization as employees' reification]*. W: *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty. [Psychology of creativity. New approaches]*, S. Popek, R. Bernacka, C. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. Zawadzka (red.), Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 476-485.
- Greenberg, J. (1990B). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, p. 399-432.
- Guest, D. (2004). *The Psychology of the Employment Relations: An analysis based on psychological contract*. *Applied Psychology: An International review*, 53 (4), 541-555.
- Herriot, P., Pemberton, C. (1997). *Facilitating new deals*. *Human Resources Management Journal*, 7, 45-56.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N., Van de Vliert, E., Buunk, B. (1999). *Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 309-321.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, R. (1993). *Human Resource Management. Issues and Strategies*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*. Harlow: Prentice Hall.
- Jóreskog, K. G., Sörbom, P. (1995). *Lisrel 8 User's reference guide*. Scientific Software International SSI, Chicago: IL.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. (2000). *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich. [Nonverbal Communication in Human Interaction]*, Wrocław: Wyd. Astrum.
- Moskowitz, G. B. (2009). *Zrozumieć siebie i innych. Psychologia poznania społecznego. [Social Cognition: Understanding self and others]*. Gdańsk: GWP
- Overbeck, J. R., Tiedens, L. Z., Brion, S. (2006). *The powerful want to, the powerless have to: perceived constraint moderates casual attributions*. *European Journal of Social Psychology*, 36, 479-496.

Bibliografia

- Adamska, K. (2004). Rozmowa w organizacji. W: E. Martynowicz (red.), *Motywy, cele, wartości*. Kraków: Impuls, 167-197.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. New York: Addison-Wesley Publishing Co.
- Blau, P. M. (2006). *Exchange of power in social life*. New York: Transaction Publishers.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of psychological contract: Employees and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12. Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cudeck, R., Browne, M. W. (1993). Alternative ways of assessing model fit. W: K. A. Bollen, J. S. Long (red.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Farrell, D. (1983). *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 596-607.
- Godlewska-Werner, D., Retowski, S. (2009). *Uprzedmiotowanie pracownika czyli antytwórcze środowisko funkcjonowania w organizacji*. W: S. Popek, R. Bernacka, C. Domański, B. Gawda, D. Turska, A. Zawadzka (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 476-485.
- Greenberg, J. (1990B). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, p. 399-432.
- Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relations: An analysis based on psychological contract. *Applied Psychology: An International review*, 53 (4), 541-555.
- Herriot, P., Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resources Management Journal*, 7, 45-56.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N., Van de Vliert, E., Buunk, B. (1999). Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 309-321.

Empirical aspects of the psychology... - 2. Verbalization of the psychological contract...

- Paul, R. J., Niehoff, B. P., Turnley, W. H. (2000). *Empowerment, expectations and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages*. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485.
- Purvis, L. J., Cropley, M. (2003). *The psychological contracts of National Health Service nurses*. *Journal of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Rawls, J. (2009). *Teońa sprawiedliwości. [A Theory of Justice]*, Warszawa: PWN.
- Reilly, P. A. (1998). **Balancing flexibility - meeting interests of employer and employee**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 7-22.
- Retowski, S. (2001). *Shaping Desirable Attitudes of Employees Towards Their Company in The Context of Organisational Justice*. In: J. Grodzicki (ed.), *Labor Market in the New Millenium. Polish-American Center for Resolution of Labor Management Disputes, Chicago-Gdansk 2001*, p. 63-68.
- Retowski, S., Bogdanowicz, A., Dolata, J., Kaźmierczak, M. (2003). *Przywiązanie organizacyjne i percepcja sprawiedliwości organizacyjnej jako predyktory zachowań etosowych w organizacji [Organizational Commitment and Perception of Organizational Justice as Predictors of Organizational Citizenship Behaviour]*. W: S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu [Psychological Determinants of Success in Management]*. *Prace Psychologiczne LVII, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2535*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 187-198.
- Retowski, S., Chwiałkowska-Sinica, A. (2004). *Achievement Motivation and Locus of Control as Determinants of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Behaviors within Organization*. *European Group for Organizational Studies (EGOS)*. Web site: <http://www.egosnet.org>.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten agreements*. Sage Publications, London, UK.
- Rousseau, D. M. (2001). *Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. and Greenberg, G. (2006). *Idiosyncratic deals: Theoretical implications of workers bargaining as individuals*. *Academy of Management Review*, 977-994.
- Sparrow, P. R. (1996). *Careers and the Psychological Contract: Understanding the European Context*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 479-500.
- Schalk, R., Rousseau, M. (2000). *Psychological contracts in Employment*. In: D. Rousseau, R. Schalk (ed.), *Psychological contracts in employment. Cross-national perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Empiryczne oblicza psychologii... - 2. Werbalizacja kontraktu psychologicznego...

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, R. (1993). *Human Resource Management. Issues and Strategies*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*. Harlow: Prentice Hall.
- Jóreskog, K. G., Sörbom, P. (1995). *Lisrel 8 User's reference guide. Scientific Software International SSI, Chicago: IL*.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. (2000). *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*. Wrocław: Wyd. Astrum.
- Moskowitz, G. B. (2009). *Zrozumieć siebie i innych. Psychologia poznania społecznego*. Gdańsk: GWP
- Overbeck, J. R., Tiedens, L. Z., Brion, S. (2006). The powerful want to, the powerless have to: perceived constraint moderates casual attributions. *European Journal of Social Psychology*, 36, 479-496.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485.
- Purvis, L. J., Cropley, M. (2003). The psychological contracts of National Health Service nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Rawls, J. (2009). *Teoria sprawiedliwości*. Warszawa: PWN.
- Reilly, P. A. (1998). Balancing flexibility - meeting interests of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 7-22.
- Retowski, S. (2001). Shaping Desirable Attitudes of Employees Towards Their Company in The Context of Organisational Justice. In: J. Grodzicki (ed.), *Labor Market in the New Millenium. Polish-American Center for Resolution of Labor Management Disputes, Chicago-Gdansk 2001*, p. 63-68.
- Retowski, S., Bogdanowicz, A., Dolata, J., Kaźmierczak, M. (2003). *Przywiązanie organizacyjne i percepcja sprawiedliwości organizacyjnej jako predyktory zachowań etosowych w organizacji*. W: S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Prace Psychologiczne LVII, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2535. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 187-198.
- Retowski, S., Chwiałkowski-Sinica, A. (2004). *Achievement Motivation and Locus of Control as Determinants of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Behaviors within Organization*. European Group for Organizational Studies (EGOS). Web site: <http://www.egosnet.org>.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten agreements*. Sage Publications, London, UK.

Empirical aspects of the psychology... - 2. Verbalization of the psychological contract...

Takleab, A., Taylor, S. (2003). *Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations.* **Journal of Organizational Behavior**, 24, 585-608.

Trenholm, S., Jensen, A. (2000). *Interpersonal Communication.* Belmont: Wadsworth Publishing Company.

- Rousseau, D. M. (2001).** *Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract.* **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M, Ho, V. T. and Greenberg, G. (2006).** *Idiosyncratic deals: Theoretical implications of workers bargaining as individuals.* **Academy of Management Review**, 977-994.
- Sparrow, P. R. (1996).** *Careers and the Psychological Contract: Understanding the European Context.* **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(4), 479-500.
- Schalk, R., Rousseau, M. (2000).** *Psychological contracts in Employment.* In: D. Rousseau, R. Schalk (ed.), *Psychological contracts in employment. Cross-national perspectives.* Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Takleab, A., Taylor, S. (2003).** *Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations.* **Journal of Organizational Behavior**, 24, 585-608.
- Trenholm, S., Jensen, A. (2000).** *Interpersonal Communication.* Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Sylwia Celińska-Nieckarz

HR Expert

Zdzisław Nieckarz

Institute of Psychology, University of Gdańsk

Tadeusz Konieczny

Crisis Management Expert

An evaluation of the effectiveness of middle managers and their degree of directivity

ABSTRACT

Some managers achieve surprisingly good results while some cannot move beyond mediocre. What are the personality traits that influence levels of effectiveness? To what extent can we predict potential professional effectiveness once individual traits have been determined? In this paper we discuss one of those traits — directiveness, understood as the ability to impose one's will on others. A question arises on how the level of directiveness affects the effectiveness of a manager. Our specific aim is to examine the effectiveness of managers with low and high directiveness as perceived by their co-workers, and we analyze two fields: execution of tasks and relation-building. The group of managers consisting of 67 middle-level managers, 28 women and 39 men, was examined using the J.J. Ray scale of directiveness. 268 people from the direct environment who filled in a short questionnaire evaluated their effectiveness in the two aforementioned fields¹.

The results of the analysis suggest that men and women differ significantly in obtained results in the scale of directiveness. Also, the evaluations of effectiveness in the execution of tasks and relation building were significantly different. There was a positive correlation between the level of directiveness and the evaluation of task effectiveness (in the entire group of managers), and a negative correlation between directiveness and the perceived

See: Appendix 1.

Sylvia Celińska-Nieckarz

Niezależny ekspert ds. zarządzania zasobami ludzkimi

Zdzisław Nieckarz

Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański

Tadeusz Konieczny

Niezależny ekspert ds. zarządzania kryzysowego

Ocena skuteczności menedżerów średniego szczebla a ich poziom dyrektywności

ABSTRAKT

Omawiając problem skuteczności pracy menedżera należałoby zastanowić się, dzięki jakim cechom jedni menedżerowie uzyskują zaskakująco dobre, inni zupełnie przeciętne wyniki. W jakim stopniu można przewidzieć ich potencjalną skuteczność zawodową oceniając ich cechy indywidualne? Jedną z nich może być dyrektywność, rozumiana jako tendencja do narzucania własnej woli innym ludziom. Powstaje zatem pytanie o skuteczność zarządzania przez osoby o niskim i wysokim poziomie dyrektywności. Poniższe badania miały na celu odpowiedź na pytanie o ocenę skuteczności podejmowanych przez menedżerów o niskim i wysokim poziomie dyrektywności działań w oczach współpracowników na dwóch obszarach: realizacji zadań oraz budowania relacji. Przebadano grupę 67 menedżerów średniego szczebla, w tym 28 kobiet i 39 mężczyzn, wykorzystując skalę dyrektywności J. J. Raya oraz poproszono o ocenę ich skuteczności na wyżej wymienionych obszarach 268 osoby z ich bezpośredniego otoczenia. Do oceny ich skuteczności wykorzystano krótki kwestionariusz¹.

Wyniki analizy sugerują, że kobiety i mężczyźni istotnie różnią się uzyskiwanymi wynikami na skali dyrektywności. Również ocena ich skuteczności zadaniowej i w zakresie budowania relacji jest istotnie różna. Występuje również dodatnia korelacja pomiędzy skalą dyrektywności a oceną sku-

¹ Patrz: załącznik 1.

effectiveness in relation building (in the entire group of all the examined managers divided by gender).

Key words: directiveness, managers, effectiveness, and personality traits

Introduction

The Great Oxford Dictionary defines 'effective' as 'successful in producing a desired or intended result'. Thus, it can be said that the effectiveness of a manager means the performance of actions that are necessary for the well being of a company. The effectiveness of a manager can be evaluated in terms of individual achievements, i.e. specific results achieved in the context of the entire company. However, the evaluation of a manager's effectiveness is a complicated process, mostly due to the multiple roles that managers play in any organization. In addition, the effectiveness of actions not only depends on the experience gained in the workplace but above all, is associated with the individual traits of the person.

The modern model of a manager includes many roles: that of an administrator who deals with the bureaucratic aspect of management, a partner to the company's clients, and that of a leader that efficiently manages interpersonal relationships in a company. Literature shows that modern companies emphasize the latter aspect of leadership. It is assumed that a company is not solely an organization that strives to achieve its own economic and business goals, but also plays an important social role (Morgan, 2008).

Zaleznik (2007) discusses the consequences of this increased scope of managerial work and suggests that the re-focusing of managers' work from customer service onto diagnosing and solving problems in the area of cooperation with subordinates has resulted in managers concentrating on psychological issues rather than real work. According to the author, the concentration of energy, time and skills on maintaining positive relations at work and avoiding aggression at any price, leads to an excessive focus on the internal affairs of the company and not on the actual effectiveness of work that depends on real contact with the market (Zaleznik, 2007).

In theory, the increased focus on the social dimension should result in the tendency to avoid authoritarian styles of management where managers are foremostly preoccupied with questions of production, neglecting the needs of workers (Griffin, 2000). Most researchers define authoritarianism as a personality trait or attitude, rather than a question of corporate policy, and as

teczności zadaniowej (w grupie wszystkich badanych) oraz korelacja ujemna pomiędzy skalą dyrektywności a oceną skuteczności w budowaniu relacji (w grupie wszystkich badanych oraz w grupie kobiet i mężczyzn).

Wprowadzenie

Słownik Języka Polskiego PWN opisuje pojęcie „skuteczny” jako: „1. dający pożądane wyniki; 2. taki, którego działalność przynosi efekty”². Można zatem powiedzieć, że skuteczność działania menedżera to robienie rzeczy, które są potrzebne przedsiębiorstwu do sprawnego funkcjonowania. Skuteczność działania menedżera można ocenić poprzez pryzmat jego osobistych osiągnięć, a więc na podstawie konkretnych wyników, jakie osiąga on w kontekście całej firmy. Jednak ocena skuteczności menedżera jest procesem skomplikowanym, przede wszystkim ze względu na wielość ról pełnionych przez niego w organizacji. Poza tym, skuteczność działania jest uzależniona nie tylko od zdobytego na danym stanowisku doświadczenia, ale przede wszystkim od indywidualnych cech określonej osoby. Współczesny model menedżera obejmuje wiele ról, od bycia administratorem zajmującym się biurokratycznym aspektem zarządzania, poprzez bycie partnerem dla klientów firmy, do pełnienia roli lidera, który skutecznie zarządza relacjami międzyludzkimi w zespole. Z literatury przedmiotu wynika, że w nowoczesnych przedsiębiorstwach podkreśla się szczególną rolę ostatniego aspektu pracy menedżerskiej. Zakłada się bowiem, że przedsiębiorstwo jest nie tylko organizacją dążącą do zaspokojenia swoich celów ekonomicznych i biznesowych. Jest ono również organizacją, w której ważną rolę odgrywa wymiar społeczny (Morgan, 2008).

Zaleznik zastanawia się nad konsekwencjami tego kierunku poszerzania roli menedżera. W swoim artykule wysuwa tezę, że przesunięcie punktu ciężkości pracy menedżera z obsługi klientów na diagnozowanie i rozwiązywanie problemów na obszarze współpracy z podwładnymi, spowodowało skupienie się aktywności menedżerów na kwestiach psychopolitycznych, a nie na prawdziwej pracy. Według autora koncentrowanie sił, czasu i umiejętności na utrzymywaniu za wszelką cenę pozytywnych relacji i unikania agresji oraz związanej z nią energii w zarządzaniu prowadzi do skupiania się na wewnętrznych sprawach firmy, a ściślej mówiąc na psychopolityce, a nie na autentycznie efektywnej pracy polegającej na utrzymywaniu realnego kontaktu z rynkiem (Zaleznik, 2007).

<http://sjp.pwn.pl/szukaj/skutecznosc> z dnia 28.02.2011.

such it is very difficult to avoid completely. Some authors also argue that managers using the style achieve good results, especially in crises and in dealing with difficult workers (Goleman, 2006).

There are different definitions of authoritarianism and in this paper we will first present the classical definitions by E. Fromm, T.W. Adorno, M. Rokeach, and H. J. Eysenck. Fromm (1993) argued that the authoritarian personality is a result of a weak ego, as shown in the inability to decide about life matters. Such persons are afraid to be independent and free of the influence of other people. The consequence is the need to focus on external authorities (e.g. other people, institutions) or internal authorities (e.g. conscience, beliefs) and the development of an authoritarian personality. Such an authoritarian person can be prone to exploit others, or seek advantage over others. Fromm's works inspired many other publications that developed the notion of an authoritarian personality and methods of its examination (Fromm, 1993; Brzozowski 1997).

Similar notions of authoritarianism can be found in the works of Adorno (1950) who claimed that the authoritarian personality is formed as a result of upbringing and the participation of an individual in social life. Characteristic traits of an authoritarian personality include mainly: (i) obedience to an authority, shown in excessive or unjustified respect, and excessive idealization of the authority; (ii) authoritarian aggression, shown in the situation of violation of conventional and previously acquired values, destructiveness; (iii) the aversion to analyze the motives of actions and relying on stereotypes; (iv) perception of people through the aspect of power and domination as particularly important traits that define a given person. An authoritarian personality typically shows the simultaneous obedience to authorities and attempts at demanding respect from the weaker (Brzozowski, 1997). According to Adorno, authoritarianism consists mainly in the strong emphasis on domination and subservience in order to create a strict hierarchy in social situations. It results in the rejection and intolerance of those social groups with differing sets of beliefs and ideology, accompanied by a tendency to radically punish people who violate rules. Authoritarianism is associated with an aversion to all aspects of individualism, to anything that is subjective and beyond external control. There is no place for empathy or attempts to understand the motives of others (Zimbardo, Ruch, 1994; Terelak, 2005).

At the beginning of this article, we mentioned that different authors understand the concept of authoritarianism differently Rokeach (1954) even prefers to use the term 'dogmatism' instead of 'authoritarianism', and defines it as a specifically structured cognitive system that is responsible for a strong focus on authority, evaluation of people based on their perceptions

Konsekwencją wzrostu wagi czynnika społecznego powinna być tendencja do unikania autorytarnego stylu zarządzania, charakteryzującego się wysokim poziomem troski o produkcję i niskim o ludzi (Griffin, 2000). Powstaje jednak pytanie o rzeczywistą możliwość unikania przez menedżerów tego typu zachowań. Wydaje się, że ich całkowite wyeliminowanie nie jest możliwe, głównie ze względu na charakter zjawiska. Większość badaczy definiuje bowiem autorytaryzm jako cechę osobowości lub postawę, a te niewątpliwie mają związek z zachowaniem człowieka, również w sytuacjach zawodowych. Co więcej, niektórzy autorzy sądzą, że menedżerowie stosujący styl nakazowy osiągają dobre wyniki pracy, szczególnie w sytuacjach kryzysowych lub w przypadku konieczności radzenia sobie z trudnymi pracownikami (Goleman, 2006).

Ponieważ różni badacze inaczej rozumieli pojęcie autorytaryzmu na początku zostaną przedstawione jego klasyczne koncepcje sformułowane przez E. Fromma, T. W. Adorno, M. Rokeacha, H. J. Eysencka. Fromm uważał, że charakter autorytarny jest wynikiem ukształtowania się u jednostki słabego ego, które przejawia się w braku zdolności do samostanowienia, czyli samodzielnego decydowania o swoim życiu. Osoby takie obawiają się bycia jednostką niezależną i wolną od wpływu innych ludzi. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest potrzeba koncentracji na zewnętrznych (np. inne osoby, instytucje) lub wewnętrznych (np. sumienie, wyznawane wartości) autorytetach oraz ukształtowanie charakteru autorytarnego. Osoba autorytarna może zatem przejawiać takie zachowania jak: wykorzystywanie innych ludzi czy szukanie przewagi nad innymi osobami. Prace Fromma stanowiły początek wielu publikacji i badań poszerzających zarówno sam termin osobowości autorytarnej, jak i sposobów jej badania (Fromm, 1993; Brzozowski, 1997).

Podobne spostrzeżenia, co do natury autorytaryzmu, sformułował Adorno, który uważał, że osobowość autorytarna formuje się w wyniku wychowania i uczestnictwa jednostki w życiu społecznym. Charakterystyczne cechy osobowości autorytarnej to przede wszystkim: (a) posłuszeństwo wobec autorytetu, przejawiające się w postaci nadmiernego czy też niezasłużonego szacunku lub przesadnym jego idealizowaniem, (b) autorytarna agresja objawiająca się w sytuacjach naruszenia konwencjonalnych, wpojonych wcześniej wartości, destruktywność, (c) awersja do analizowania motywów własnych działań i posługiwanie się stereotypami, (d) patrzenie na ludzi poprzez pryzmat siły i dominacji, jako szczególnie ważnych cech wartościujących daną osobę. Typowe zachowania jednostek o osobowości autorytarnej to jednocześnie podporządkowanie się autorytetom i próba znalezienia posłuchu u osób słabszych (Brzozowski, 1997). Według koncepcji Adorno, autorytaryzm polega głównie na silnym podkreślaniu przez ludzi dominacji i podporządkowania, które są sposobem na stworzenie ścisłej hierarchii

Empirical aspects of the psychology... - 5. An evaluation of the effectiveness...

regarding the authority, conservatism, contradictory views, and a strong aversion to views different from those associated with the authority. Dogmatists tend to obey the authority that they perceive as positive and discriminate against those with differing beliefs (Brzozowski, 1997). Rokeach's concept of dogmatism is associated with the *closed-mind theory*, i.e. a mind incapable of objective assessment and evaluation of information coming from various sources (e.g. those that are recognized by the person as reliable or unreliable). His observations are confirmed by other studies showing that dogmatic people do not tolerate ambiguous situations, are susceptible only to the influence of the recognized authorities and opinions (Kruglansky, 2004). Rokeach believes that the level of dogmatism can be modified by situational factors, such as social interaction or personal experiences. His view was that the dogmatic personality has its origins in socially conditioned fear and a sense of danger (Terelak, 2005).

According to Eysenck (1954), authoritarianism has two dimensions; (a) tough/tender-mindedness, which means that one may defend against changes in views and beliefs with a large dose of skepticism and realism, or modify them according to individual needs with a maintained idealism, optimism and lack of criticism; and (b) conservatism and radicalism, reflected by adherence to the status quo and the unwillingness to change or an uncompromising attitude, and innovativeness and the need for experimentation. Based on his research, Eysenck put forward the supposition that these traits may be genetically determined (Billig, 1984; Brzozowski, 1997). In one recent theory of authoritarianism, Altmeyer (1981) defines it as the result of three attitudes: (a) deference to authority, (b) authoritarian aggression or desire to harm others, especially those who potentially may be disliked by the authority and (c) conventionalism or complying with norms prevailing in a given social group (Brzozowski, 1997).

Most theories of authoritarianism have been the result of studies on the extreme right-wing and left-wing political attitudes. Many researchers have been intrigued by the relationship between authoritarianism and the tendency to espouse a particular type of view (Billig, 1984).

The aforementioned concepts share a similar view of authoritarianism, where authoritarian individuals can be characterized by both admiration for traditional authorities and the desire to dominate others. A slightly different understanding of authoritarianism was proposed by an Australian researcher J.J. Ray, who suggested that instead of the authoritarian personality we should talk about the personality trait he called directiveness. According to Ray, directiveness allows individuals to impose their own will on others and remain an aggressive dominant personality. This means that contrary to previous authors, he did not consider directiveness to be a kind

w sytuacjach społecznych. Powoduje to odrzucenie i nietolerancję wobec odmiennych (według kryteriów osoby autorytarnej) grup społecznych wyznających inne idee i wartości. Osoby autorytarne posługują się w stosunku do nich stereotypami, które przyczyniają się do schematycznego myślenia i działania. Pojawia się również skłonność do radykalnego karania osób naruszających określone zasady. Autorytaryzm podkreśla też niechęć do wszelkich przejawów indywidualizmu, do tego, co subiektywne i wymykające się zewnętrznej kontroli. Takie podejście pozbawione jest empatii oraz zrozumienia motywów działania innych ludzi (Zimbardo, Ruch, 1994; Terelak, 2005).

Na początku artykułu wspomniano, że pojęcie autorytaryzmu nie jest tak samo rozumiane przez różnych autorów. Na przykład Rokeach używa zamiast słowa autorytaryzm, terminu dogmatyzm. Definiuje go, jako specyficznie strukturalizowany system poznawczy, który jest odpowiedzialny za występowanie takich cech jak: silna koncentracja na autorytetach, ocenianie ludzi w oparciu o ich poglądy związane z danym autorytetem, konserwatyzm, sprzeczność wyznawanych poglądów oraz silna niechęć do poglądów odmiennych od tych związanych z określonym autorytetem. Dogmatycy chętnie podporządkowują się autorytetom odbieranym jako pozytywne, dyskryminując jednocześnie osoby o odmiennych przekonaniach (Brzozowski, 1997).

Pojęcie dogmatyzmu wiąże Rokeach z teorią umysłu zamkniętego (*ang. closed minded theory*), a więc z brakiem umiejętności obiektywnej oceny i wartościowania informacji pochodzących z różnych źródeł, np. uznanych przez daną osobę jako wiarygodne bądź nie. Jego obserwacje potwierdzają inne badania wskazujące, że osoby dogmatyczne charakteryzują się brakiem tolerancji dla sytuacji niejasnych, są podatne na wpływ wyłącznie uznanych autorytetów i ich opinii (Kruglansky, 2004). Rokeach uważał, że poziom dogmatyzmu, może być modyfikowany przez czynniki sytuacyjne, jak na przykład oddziaływanie wzorców społecznych bądź osobistych doświadczeń. Dlatego też stał na stanowisku, że osobowość dogmatyczna ma swoje źródła w społecznie uwarunkowanym lęku i poczuciu zagrożenia (Terelak, 2005).

Autorytaryzm według Eysencka charakteryzuje się dwoma wymiarami: (a) sztywnością lub elastycznością myślenia (*ang. tough/tender-mindedness*), co oznacza, że dana jednostka może bronić się przed zmianami w poglądach i przekonaniach, a także charakteryzować się sporą dozą sceptycyzmu i realizmu, bądź je modyfikować odpowiednio do swoich potrzeb i charakteryzować się postawą idealistyczną, optymizmem i brakiem krytycyzmu oraz (b) konserwatyzmem i radykalizmem (*ang. conservatism, radicalism*), co przejawia się w przywiązaniu do istniejącego stanu rzeczy i niechętnym stosunkiem do zmian lub też bezkompromisowością, nowatorstwem i potrzebą eksperymentowania. Na podstawie swoich badań Eysenck wysunął przypuszczenie, że cechy te mogą być zdeterminowane genetycznie (Billig, 1984; Brzozowski, 1997).

of attitude, but rather a personality trait that, in contrast to attitudes, is especially strongly correlated with behavior.

Thus, directiveness is aggressive dominance, a tendency to dominate other people, imposing will on others, as opposed to non-aggressive domination — determination, assertiveness (Brzozowski, 1997). Research on directiveness, dominance and assertiveness shows that these concepts are sometimes not sufficiently defined, although they are undoubtedly related. The dominant person that exhibits socially desirable or acceptable behavior in a given environment is called assertive, while a dominant person perceived as aggressive is called a despot. The boundary between social approval and disapproval is extremely unclear.

Studies conducted in this area show that directiveness is positively correlated with aggression and dominance, and negatively with submissiveness (Ray, 1981). In light of these considerations, it is worthwhile looking at the concept of assertiveness. It seems insufficient to define it as a kind of non-aggressive dominance. Assertiveness can be more broadly understood as a behavior that does not violate the rights of other persons belonging to a given social group, but also allows transparent and authentic expression of emotions and attitudes, without manifesting aggression or mental and physical violence. Assertiveness also means self-awareness, flexibility, decisiveness and a stable, accurate self-evaluation that serves as defense against manipulation and social pressure (Alberti, Emmons, 2007).

Some researchers believe that directiveness is not identical to authoritarianism as Ray's concept takes into account only some of the traits of an authoritarian person. However, the consensus is that directiveness may be one of the dimensions of the authoritarian personality. Besides this, Ray makes a distinction between the authoritarianism of attitude, which can be defined as a pathological respect to authority, and authoritarianism as a personality trait, defined as a tendency to dominate others (Terelak, 2005).

Persons with authoritarian attitudes have been shaped by specific experiences and social conditions. The results of research show that such people are more often prone to change their minds under the influence of authority, even if it is contrary to their views, than under the influence of information from ordinary people. In addition, in comparison to non-authoritarian individuals, they exhibit a greater rigidity when solving problems can be more condescending, and show greater hostility to persons of lower status, and more often attribute their attitudes to other people. Some researchers believe that authoritarian persons should not be attributed decisively negative traits, as in some cases they may be capable of effective and decisive action. This may result from a less complex way of evaluating the situation and by

Jedną z nowoczesnych teorii autorytaryzmu jest teoria Altmeyera, który stwierdził, że jest on skutkiem występowania trzech postaw: uległości wobec władzy, autorytarnej agresji, czyli bezinteresownej chęci szkodenia innym, a w szczególności tym, którzy potencjalnie mogą się nie spodobać uznanym przez daną osobę autorytetom oraz konwencjonalizmu, a więc podporządkowania się typowym normom panującym w danej grupie społecznej (Brzozowski, 1997).

Większość teorii związanych z autorytaryzmem powstała w efekcie zainteresowań dotyczących skrajnie prawicowych i lewicowych postaw politycznych. Wielu badaczy zastanawiało się bowiem nad związkiem pomiędzy autorytaryzmem i skłonnością do wyznawania określonego rodzaju poglądów (Billig, 1984).

Przedstawione koncepcje łączy podobne spojrzenie na pojęcie autorytaryzmu. Ich autorzy wyrażali pogląd, że osoby autorytarne cechują się zarówno podziwem dla tradycyjnych autorytetów, jak i dążeniem do dominacji nad innymi osobami. Nieco inną propozycję rozumienia autorytaryzmu przedstawił australijski badacz J. J. Ray, który zaproponował, aby nie mówić o osobowości autorytarnej, ale o cesze, którą nazwał dyrektywnością. Według Ray'a dyrektywność powinna być rozumiana jako cecha osobowości pozwalająca jednostce na narzucanie innym osobom własnej woli, bycie indywidualnością agresywnie dominującą. Oznacza to, że nie uważa on dyrektywności za rodzaj postawy, tak jak poprzedni autorzy, a właśnie cechą osobowości, która w przeciwieństwie do postaw, jest szczególnie mocno skorelowana z zachowaniem. Zatem dyrektywność to agresywna dominacja, czyli skłonność do panowania nad innymi ludźmi, narzucania im swojej woli, w przeciwieństwie do dominacji nie agresywnej, czyli stanowczości, asertywności (Brzozowski, 1997). Badania dotyczące dyrektywności, dominacji i asertywności pokazują, że pojęcia te nie są czasami dostatecznie sprecyzowane, chociaż niewątpliwie są ze sobą połączone. Osoba dominująca i przejawiająca zachowania społecznie pożądane lub akceptowane w danym środowisku jest nazywana asertywną, osoba dominująca oceniana jako agresywna jest nazywana despota. Granica pomiędzy społeczną aprobatą i dezaprobatą jest wyjątkowo niewyraźna. Przeprowadzone na tym obszarze badania pokazują, że dyrektywność jest dodatnio skorelowana z agresywnością i dominacją, a ujemnie z uległością (Ray, 1981). W kontekście tych rozważań warto jeszcze zwrócić uwagę na pojęcie asertywności. Wydaje się, że określenie jej jako pewnego rodzaju nie agresywnej dominacji jest zbyt ubogie. Szerzej można by zdefiniować asertywność jako zachowanie nie naruszające praw innych osób do pełnego funkcjonowania w grupie społecznej, lecz pozwalające na jawne i autentyczne wyrażanie własnych emocji i postaw, bez przejawiania agresji, przemocy psychicznej i fizycznej. Asertywność to również świadomość własnej osoby, zdolność do elastycznego zachowania, stanowczość i stabilna,

neglecting its ambiguity. However, in general, these are people that tend to avoid having an opinion that is independent from the authority, and feel an aversion to changes that would result in an independent view of the world. These tendencies undoubtedly have an adverse impact on their individuality (Zimbardo, Ruch, 1994).

According to Ray (1979), the authoritarian attitude and authoritarianism as a personality trait are not linked to each other; there is no connection between them or there exists only a very poor correlation. This means that in practice there are four groups of people that we can determine in terms of their approach to authority (by showing respect or disrespect), namely the attitude and level of directiveness (low and high). Ray's results also show that directiveness may be associated with education level (positive correlation) and gender of the subjects (negative correlation)². This means that the directive personality should be most frequent among well-educated men than any other group surveyed. These results are not so obvious, and other studies have not detected significant associations between the level of directiveness, age, gender, education or job (Ray, 1979). Directiveness may be associated with the manifestation of hostility as pointed out by Adorno. Accordingly, hostility is a combination of feelings of anger and of verbal and behavioral aggression (Ray, 1980). In literature, aggression itself is understood as a behavior meant to inflict a sense of suffering on a person who would prefer to avoid this emotion.

Aggression can be understood as an instinct, a drive, or the result of learning. In the first case aggressive behavior is considered to be innate, biologically based and not sensitive to attempts to change it. One of the famous proponents of this theory was Freud, who assumed that aggression is an altered instinct of self-destruction, which has yet to be proven despite years of research. Others considered aggression as an attempt to release tension, using the opportunities arising from the behavior of a given situation. Aggression occurs when an individual cannot achieve his or her objective because of the emergence of obstacles. This situation and the resulting frustration may stimulate aggressive behavior, or behavior aimed at removing the obstacles, or phenomena such as regression, fixation, apathy, and psychosomatic disorders. The feeling of frustration per se is thus not necessarily the only source of aggression, and can also be the source of other types of behavior. The third position comes from an idea that aggression is the result of instrumental learning or modeling. Aggressive behavior is strengthened if the person manifesting such behavior is rewarded for it, no matter how — whether by external or internal rewards. In the process of learning

² A low level of directiveness than men characterizes women generally.

trafna samoocena stanowiąca obronę przed manipulacją i społecznym naciśkiem (Alberti, Emmons; 2007).

Niektórzy badacze uważają, że dyrektywność nie jest tożsama z autorytaryzmem, ponieważ Ray w swojej koncepcji uwzględnia tylko niektóre z cech włączanych do charakterystyki osoby autorytarnej. Niemniej jednak zgodni są, że dyrektywność może być jednym z wymiarów osobowości autorytarnej. Poza tym, Ray dokonuje rozróżnienia pomiędzy autorytaryzmem postaw, który można zdefiniować jako patologiczny szacunek wobec autorytetów, a autorytaryzmem, jako cechą osobowości, definiowaną jako skłonność do dominowania nad innymi (Terelak, 2005). Osoby określane jako autorytarne w postawach zostały ukształtowane poprzez specyficzne doświadczenia i warunki społeczne. Wyniki badań pokazują, że osoby takie częściej zmieniają zdanie pod wpływem autorytetów, nawet jeśli jest to sprzeczne z ich poglądami, niż pod wpływem informacji od zwykłych ludzi. Ponadto wykazują się one większą sztywnością podczas rozwiązywania problemów, potrafią być bardziej protekcyjne i okazywać większą wrogość w stosunku do osób o niższym statusie, częściej też przypisują swoje postawy innym ludziom niż osoby nie autorytarne. Niektórzy badacze uważają, że osobom autorytarnym nie należy przypisywać zdecydowanie negatywnych cech, ponieważ w niektórych sytuacjach mogą one być zdolne do skutecznego i zdecydowanego działania. Może to wynikać z mniej złożonego sposobu oceny sytuacji i pomijania jej wieloznaczności. Niemniej jednak na ogół są to osoby unikające formułowania własnych, niezależnych od autorytetu opinii, a także zmian, które spowodowałyby spojrzenie na świat własnymi oczami, co niewątpliwie nie pozostaje bez wpływu na ich indywidualność (Zimbardo, Ruch; 1994).

Według Raya postawa autorytarne oraz autorytaryzm jako cecha osobowości nie są ze sobą powiązane, występuje pomiędzy nimi brak związku lub bardzo słaba korelacja. Oznacza to, że w praktyce można wyróżnić cztery grupy osób, w zależności od ich podejścia do autorytetów (poprzez okazywanie szacunku lub brak szacunku), czyli postawy oraz poziomu dyrektywności (niskiego i wysokiego), a więc pewnej cechy osobowości. Przeprowadzone przez niego badania pokazują również, że dyrektywność może być związana z poziomem wykształcenia (korelacja dodatnia) oraz płcią osób badanych (korelacja ujemna). Oznacza to, że osobami dyrektywnymi mogą być raczej dobrze wykształceni mężczyźni niż inne grupy badanych. Rezultaty te nie są jednak tak oczywiste, ponieważ inne badania nie wykryły znaczącego związku pomiędzy poziomem dyrektywności a wiekiem, płcią, wykształceniem czy zajmowanym stanowiskiem (Ray, 1979). Dyrektywność może być za to związana z przejawianiem wrogości, na co zwracał uwagę w swoich pracach Adorno. Według niego wrogość to połączenie uczucia gniewu oraz werbalnej i behawioralnej agresji (Ray, 1980). Sama agresja jest w literaturze przedmiotu rozumiana jako zachowanie ukierunkowane na wywołanie

aggressive behavior, victory in competition and increased self-esteem can be of the same value. Aggression can also be the result of the observation of aggressive behavior in others, which allows the observer not only to learn aggressive behaviors, but also increases their number and results in the occurrence of motives or emotions observed in others (Wojciszke, 2008).

The aforementioned theories can be used to pose a question about the effectiveness of managers with a low or high level of directiveness. Directiveness may be one of the traits that can significantly influence management style, in itself a result of personality, values, beliefs, knowledge as well as the specific characteristics of subordinates, such as the level of responsibility, knowledge, independence, and situational factors, i.e. characteristics of the organization, the type of work (Kozmiński, Piotrowski, 2000).

High levels of directiveness may be associated with an authoritarian style of management with the following basic features: strong motivation to dominate and control other people and the need to exert power and use its attributes. An authoritarian manager usually makes decisions on their own and does not usually consult others, is more likely to punish and not reward employees, and is focused on tasks rather than on people. Research shows that the authoritarian style can be effective in emergencies, while in normal situations it is generally inefficient (Terelak, 2005, Goleman, 1999).

Based on the definition of an authoritarian style and directiveness as a personality trait, it can be assumed that individuals with a directive personality and with a high level of dominance, decisiveness and firmness will be more effective in achieving the established objectives (as they are rather focused on tasks) while those with a low level of directiveness, a higher level of socialization and who are less prone to aggressive domination will be more effective in building interpersonal relationships (as they are rather focused on people). In view of these assumptions, the aim of our research was to verify the following hypotheses:

- H1: Men have a higher level of directiveness than women.
- H2: Men are perceived as better than women in terms of their task effectiveness.
- H3: Women are perceived better than men in terms of their effectiveness in building relationships.
- H4: There is a positive correlation between the level of directiveness and perceived task effectiveness.
- H5: There is a negative correlation between the level of directiveness and perceived effectiveness in building relationships.

uczucia cierpienia u osoby, która chce tej emocji uniknąć. Agresja może być rozumiana jako instynkt, popęd lub wynik uczenia się. W pierwszym przypadku agresja jest uznana za zachowanie wrodzone, biologicznie uwarunkowane i nie wrażliwe na próby jej zmiany. Wyznawcą tak rozumianej teorii agresji był Freud, który zakładał, że agresja jest przetworzonym instynktem samozniszczenia, co mimo wieloletnich badań nie zostało udowodnione. Inni badacze uważali agresję za próbę rozładowania popędu, przy pomocy zachowań wynikających z możliwości określonej sytuacji. Agresja pojawia się w chwili, gdy jednostka nie może zrealizować wyznaczonego celu z powodu pojawienia się przeszkody. Sytuacja ta i związana z nią frustracja mogą być bodźcem do pojawienia się albo zachowań agresywnych, albo zachowań ukierunkowanych na usunięcie danej przeszkody, albo takich zjawisk jak regresja, fiksacja, apatia, zaburzenia psychosomatyczne. Samo odczuwanie frustracji niekoniecznie jest więc źródłem agresji, może również być źródłem zachowań innego rodzaju. Trzecie stanowisko jest wynikiem poglądu, iż agresja jest skutkiem instrumentalnego uczenia się lub modelowania. Zachowania agresywne są umacniane, gdy osoba, która przejawia takie zachowania jest za nie nagradzana, co ważne w dowolny sposób, zarówno przy pomocy nagród zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W procesie uczenia zachowań agresywnych taką samą wartość może mieć zwycięstwo w rywalizacji, jak i wzrost samooceny. Agresja może być również wynikiem obserwacji zachowań agresywnych u innych osób, co pozwala obserwatorowi nie tylko na naukę nowych sposobów zachowania, ale także wpływa na ich ilość oraz wzbudzenie u siebie takich samych motywów czy emocji, jakie występują u osoby obserwowanej (Wojciszke, 2008).

Na podstawie przytoczonych powyżej teorii można zatem sformułować pytanie o skuteczność osób na stanowiskach menedżerskich, które charakteryzują się niskim lub wysokim poziomem dyrektywności. Dyrektywność może być również jedną z cech indywidualnych, która w znaczący sposób może wpływać na wybór przez menedżerów stylu kierowania, który jest wypadkową ich osobowości, wartości, przekonań, wiedzy, a także określonej charakterystyki podwładnych np. poziomu odpowiedzialności, wiedzy, niezależności oraz czynników sytuacyjnych tj. cechy organizacji, rodzaj pracy (Kozłowski, Piotrowski; 2000). Wysoki poziom dyrektywności może być związany z autorytarnym stylem zarządzania, którego podstawowymi cechami są: silna motywacja do dominacji i kontrolowania innych ludzi oraz potrzeba sprawowania władzy i korzystania z jej atrybutów. Autorytarny menedżer na ogół sam podejmuje decyzje, nie ma zwyczaju ich dyskutować lub konsultować, ma skłonność do karania, a nie nagradzania pracowników, jest nastawiony na zadania, a nie na ludzi. Z badań wynika, że styl autorytarny może być skuteczny w sytuacjach zagrożenia, w normalnych sytuacjach jest na ogół nieefektywny (Terelak, 2005; Goleman, 1999).

Method

A group of 67 middle managers, 28 women and 39 men, and 268 employees (4 per each manager) were examined. The study on managers was conducted using the Directiveness Scale by J.J. Ray (Version D-15) which consists of 15 questions. The person answering the test questions would select one of three answers „yes" or „no" or „?". The maximum score is 45 points, and minimum is 15 points (for the version of D-15). High results may be evidence of aggressive dominance, acceptance of dominance, and decisiveness, firmness, and irritability. They may also suggest a lower level of socialization of the tested manager, smaller need of social acceptance, greater approval of hedonistic than moral tendencies. Low results may suggest a relatively higher level of deference, less firmness and definitely less irritability (aggression), as well as a higher level of socialization and higher evaluation of moral rather than hedonistic values (Brzozowski, 1997).

Other subjects (the group of employees) had to respond to twelve questions, six from each category: an assessment of task effectiveness and effectiveness in building relationships. Respondents indicated their response on a 5 point scale of responses: „strongly agree" „disagree," „I cannot say," I do not agree", „strongly disagree", which were assigned an appropriate number of points from 1 to 5. In three questions for each category, a diagnostic response was the response „strongly agree", and in the three remaining „strongly disagree." Thus, every manager could be assessed for a maximum of 30 points (6 questions, 5 points each) and a minimum of 6 points (6 questions with 1 point each) in each of the two categories. Further analysis used only the average scores from each subordinate, i.e. a manager who scored 30 points in any category in the final evaluation received 5 points (30/6), and a manager who received 6 points, received 1 point (6/6).

Results

The first step of the analysis was to calculate selected descriptive statistics. The mean scores on the directiveness scale for women and men were respectively 27 and 38.5 points, reflecting the lower level of directiveness in women. The average score for all subjects was 33.7. Differences could also be observed in minimum and maximum results: among women the lowest score was 15 points, and the highest 33; the lowest score for men was 26 points, and the highest was 44. Both distributions of results were left-skewed, which means fewer results lower than average than results higher

Opierając się na definicji stylu autorytarnego i dyrektywności, jako cechy osobowości można założyć, że osoby dyrektywne charakteryzujące się wysokim poziomem dominacji, zdecydowania i stanowczości będą bardziej efektywne w realizowaniu wyznaczonych celów (są nastawione raczej na zadania), a osoby nie dyrektywne cechujące się wyższym poziomem socjalizacji i mniejszą skłonnością do agresywnej dominacji będą bardziej efektywne w budowaniu relacji interpersonalnych (są nastawione raczej na ludzi). W związku z tymi założeniami przeprowadzone badania miały na celu weryfikację następujących hipotez badawczych:

- H1: Mężczyźni charakteryzują się wyższym niż kobiety poziomem dyrektywności.
- H2: Mężczyźni uzyskują wyższe niż kobiety oceny na obszarze skuteczności zadaniowej.
- H3: Kobiety uzyskują wyższe niż mężczyźni oceny na obszarze skuteczności w zakresie budowania relacji.
- H4: Pomiedzy poziomem dyrektywności i oceną skuteczności zadaniowej istnieje korelacja dodatnia.
- H5: Pomiedzy poziomem dyrektywności i oceną skuteczności w budowaniu relacji istnieje korelacja ujemna.

Procedura badań

Przebadano grupę 67 menedżerów średniego szczebla, w tym 28 kobiet i 39 mężczyzn oraz 268 pracowników (po 4 podwładnych każdego menedżera). Badania menedżerów przeprowadzono przy wykorzystaniu Skali Dyrektywności J. J. Raya (wersja D-15), na którą składa się 15 pytań. Osoba badana odpowiadając na pytania wybiera jedną z trzech odpowiedzi „tak”, „nie” lub „?”. Maksymalny wynik, jaki może uzyskać osoba badana to 45 punktów, minimalny to 15 punktów (dla wersji D-15). Wysokie wyniki świadczą o agresywnej dominacji, akceptacji dominacji, a także zdecydowaniu, stanowczości, a także skłonności do irytacji. Mogą one również sugerować niższy poziom socjalizacji badanego, mniejszą podatność na aprobatę społeczną, większą aprobatę dla skłonności hedonistycznych niż moralnych. Niskie wyniki mogą sugerować stosunkowo wyższy poziom uległości, mniejszą stanowczość i zdecydowanie oraz mniejszą skłonność do irytacji (agresji), a także wyższy poziom socjalizacji oraz wyższą ocenę wartości moralnych niż hedonistycznych (Brzozowski, 1997). Pozostałe osoby badane (grupa pracowników) miały odpowiedzieć na dwanaście pytań, po sześć z każdej kategorii: ocena skuteczności zadaniowej i ocena skuteczności w zakresie budowania relacji. Osoby badane zaznaczały swoją odpowiedź na 5 punktowej

than average. A positive kurtosis value indicates a more slender graph compared to the normal distribution graph, and that the results for women were more concentrated around the average than for men.

Task effectiveness of female managers was rated an average of 2.7 points, while male managers received 3.38 points (overall average was 3.13 points). Effectiveness in relationships for women averaged 2.9 points and for men 2.23 points. Overall average was 2.52 points. All results are presented in Table 1.

Table 1
The value of selected descriptive statistics

Gender of respondents	Descriptive statistics	Directiveness scale	Effectiveness - task	Effectiveness - people
Total N = 67				
	M	33.7	3.13	2.52
	SD	7.23	0.56	0.70
	Skewness	0.28	-0.09	0.34
	Kurtosis	-0.91	-0.64	-0.17
	Minimum	15	2	1.25
	Maximum	44	4.5	4.25
Women N = 28				
	M	27	2.7	2.9
	SD	0.75	0.09	0.10
	Skewness	-1.2	0.47	0.64
	Kurtosis	1.91	-0.51	0.07
	Minimum	15	2	2
	Maximum	33	3.75	4.25
Men N = 39				
	M	38.5	3.38	2.23
	SD	4.78	0.45	0.67
	Skewness	-1.22	-0.08	0.84
	Kurtosis	0.86	-0.17	0.85
	Minimum	26	1.25	2.5
	Maximum	44	3.5	4.5

skali odpowiedzi: „zdecydowanie się zgadzam”, „zgadzam się”, „nie potrafię powiedzieć”, „nie zgadzam się”, „zdecydowanie się nie zgadzam”, którym przypisano odpowiednią ilość punktów od 1 do 5. W trzech pytaniach każdej z kategorii odpowiedzią diagnostyczną była odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam”, w trzech pozostałych „zdecydowanie się nie zgadzam”. Tym samym każdy menedżer mógł zostać oceniony maksymalnie na 30 punktów (6 pytań po 5 punktów) i minimalnie na 6 punktów (6 pytań po 1 punkcie) w każdej z dwóch kategorii. Do dalszej analizy wykorzystano wyłącznie średnie oceny każdego podwładnego, czyli menedżer, który został oceniony na 30 punktów w dowolnej kategorii w ostatecznej ocenie otrzymywał 5 punktów (30/6), menedżer, który uzyskał 6 punktów, otrzymywał 1 punkt (6/6).

Wyniki badań

Pierwszym krokiem analizy było obliczenie wybranych statystyk opisowych. Można zauważyć, że średnie wyniki na skali dyrektywności w grupie kobiet i mężczyzn wynoszą odpowiednio 27 i 38,5 punktu, co świadczy o niższym poziomie dyrektywności u kobiet i wyższym w grupie mężczyzn. Średni wynik na skali dyrektywności dla wszystkich osób badanych wyniósł 33,7. Różnice można zauważyć również w osiągniętych przez obydwie grupy wynikach minimalnych i maksymalnych: u kobiet najniższy wynik to 15 punktów, a najwyższy 33, u mężczyzn wynik najniższy to 26 punktów, najwyższy to 44. Obydwa rozkłady wyników są skośne lewostronnie, co oznacza mniej wyników niższych od średniej w danej grupie osób badanych niż wyników od tej średniej wyższych. Dodatnia wartość kurtozy świadczy o większym wysmukleniu wykresu w stosunku do wykresu rozkładu normalnego, w grupie kobiet wyniki są bardziej skupione wokół średniej niż w grupie mężczyzn.

W przypadku oceny skuteczności zadaniowej kobiety uzyskały średnią 2,7 punktu, a mężczyźni 3,38 punktu (średnia ogólna wyniosła 3,13 punktu). W przypadku oceny skuteczności w zakresie budowania relacji średnia ocena dla kobiet wyniosła 2,9 punktu, a dla mężczyzn 2,23 punktu (średnia ogólna wyniosła 2,52 punktu). Wszystkie wyniki przedstawione zostały w tabeli nr 1.

Analysis of mean scores on the directiveness scale in the groups of men and women showed that these results differed significantly. Lower average scores among women may indicate a lower level of firmness, determination and aggression, as opposed to the group of men who may have higher levels of aggression, irritability and tend to rate hedonistic values higher than moral values. Therefore, the hypothesis that men have a higher level of directiveness than women has been confirmed (H1).

Significant differences between the average results in the groups of men and women also appear in perceived task effectiveness and efficiency in building relationships. Women received significantly lower scores on the scale of task effectiveness than men did. On the scale of effectiveness in building relationships, women obtained significantly higher scores than men. This may suggest that men are perceived by colleagues as being more effective in achieving business tasks, and women as being more effective in building relationships with other people. The results of both analyses support hypotheses H2 and H3: in the eyes of subordinates, male managers have a higher level of task effectiveness than female managers, whereas female managers are more effective in building relationships. Analysis of the significance is shown in Table 2.

Table 2
Results of variance analysis (ANOVA)

	Sum of squares	df	Mean square	F	Signifi- cance
Directiveness scale					
Between groups	2150.674	1	2150.674	107.061	0.00
Within groups	1305.744	65	20.088		
Total	3456.418	67			
Task effectiveness					
Between groups	6.022	1	6.022	26.053	0.00
Within groups	15.023	65	0.231		
Total	21.045	66			
People Effectiveness					
Between groups	7.791	1	7.791	20.276	0.00
Within groups	24.976	65	0.384		
Total	32.767	66			

Tabela 1

Wartość wybranych statystyk opisowych

Płeć badanych	Statystyki opisowe	Skala D	Skuteczność - zadania	Skuteczność - ludzie
Ogółem N=67				
	Średnia	33.7	3.13	2.52
	Odchylenie standardowe	7.23	.56	.70
	Skośność	-.28	-.09	.34
	Kurtoza	-.91	-.64	-.17
	Minimum	15	2	1.25
	Maksimum	44	4.5	4.25
Kobiety N=28				
	Średnia	27	2.7	2.9
	Odchylenie standardowe	.75	.09	.10
	Skośność	-1.2	.47	.64
	Kurtoza	1.91	-.51	.07
	Minimum	15	2	2
	Maksimum	33	3.75	4.25
Mężczyźni N=39				
	Średnia	38,5	3,38	2,23
	Odchylenie standardowe	4,78	0,45	0,67
	Skośność	-1,22	-0,08	0,84
	Kurtoza	0,86	-0,17	0,85
	Minimum	26	1,25	2,5
	Maksimum	44	3,5	4,5

Analiza średnich wyników na skali dyrektywności w grupie kobiet i mężczyzn wykazała, że wyniki te różnią się od siebie w sposób istotny. Niższe średnie wyniki w grupie kobiet mogą wskazywać na niższy poziom stanowczości i zdecydowania oraz agresji, w przeciwieństwie do grupy mężczyzn, którzy mogą charakteryzować się wyższym poziomem agresji i skłonnością do irytacji oraz wyższą oceną wartości hedonistycznych niż moralnych. Tym samym hipoteza, iż mężczyźni charakteryzują się wyższym niż kobiety poziomem dyrektywności została potwierdzona (HI).

Istotne różnice pomiędzy średnimi wynikami w grupach kobiet i mężczyzn występują również w ocenie skuteczności zadaniowej i skuteczności

An analysis of correlations was performed between the directiveness scale and perceived effectiveness, in terms of execution of tasks and building positive relationships with colleagues. The correlation coefficient between the directiveness scale and task effectiveness for all respondents was 0.40, which indicates a low positive correlation. The relationship between the characteristics was distinct but small. Higher scores accompanied an increase in performance on the directiveness scale in perceived task effectiveness. A high negative correlation coefficient (-0.72) was observed between the directiveness scale and perceived effectiveness in building relationships. The relationship between these variables among all the subjects was considerable. The results show that with an increase in the directiveness scale, perceived effectiveness in relationship building considerably decreased.

Between the directiveness scale and perceived task effectiveness in the groups of men and women there was no significant correlation observed. Instead, they occurred between the directiveness scale and perceived effectiveness in building relationships, both among women and men. The obtained correlation coefficients were respectively -0.59 and -0.66, indicating a moderate correlation between tested variables and their significant dependence. The results confirm the hypothesis of a positive correlation between the level of directiveness and task effectiveness (H4). It should be noted, however, that this hypothesis is true only for the entire group of respondents (men and women together), as there was no significant correlation between the level of directiveness and task effectiveness within the groups of men or women taken separately. The results also confirm hypothesis H5, which means that there is a negative correlation between the level of directiveness and effectiveness in building relationships, both in the entire group of respondents (men and women together), and separately among women and men. The obtained results are presented in Table 3.

Table 3
Results of correlation analysis in the examined groups

		Effectiveness - task	Effectiveness - people
The correlation coefficient for the whole group N=67	Directiveness scale	0.40*	-0.72*
The correlation coefficient for the group of women, N=28	Directiveness scale	-0.17	-0.59*
The correlation coefficient for the group of men, N=39	Directiveness scale	0.07	-0.66*

p<0.01

w zakresie budowania relacji. Kobiety uzyskały istotnie niższe wyniki na skali oceny skuteczności zadaniowej niż mężczyźni. Na skali oceny skuteczności w budowaniu relacji kobiety uzyskały istotnie wyższe wyniki niż mężczyźni. Może to sugerować, że mężczyźni spostrzegani są przez współpracowników jako osoby skuteczniejsze w realizacji zadań biznesowych, a kobiety, jako osoby bardziej skuteczne w umiejętnym budowaniu relacji z innymi ludźmi. Obydwa wyniki analizy potwierdzają hipotezy H2 i H3: w ocenie podwładnych menedżerowie mężczyźni charakteryzują się wyższym poziomem skuteczności zadaniowej niż menedżerowie kobiety, natomiast kobiety menedżerowie cechują się wyższą niż menedżerowie mężczyźni skutecznością w budowaniu relacji. Analizę istotności średnich pokazuje tabela 2.

Tabela 2
Wyniki analizy wariancji (ANOVA)

	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Skala Dyrektywności					
Między grupami	2150.674	1	2150.674	107.061	.000
Poza grupami	1305.744	65	20.088		
Ogółem	3456.418	67			
Skuteczność zadania					
Między grupami	6.022	1	6.022	26.053	.000
Poza grupami	15.023	65	.231		
Ogółem	21.045	66			
Skuteczność ludzie					
Między grupami	7.791	1	7.791	20.276	.000
Poza grupami	24.976	65	.384		
Ogółem	32.767	66			

W toku dalszych prac przeprowadzono analizę korelacji pomiędzy skalą dyrektywności a ocenami skuteczności menedżera na obszarze realizacji zadań i budowania pozytywnych relacji ze współpracownikami. Pomędzy skalą dyrektywności a oceną skuteczności zadaniowej współczynnik korelacji dla wszystkich badanych osób wynosi .40, co świadczy o niskiej korelacji dodatniej. Zależność pomiędzy cechami jest wyraźna, lecz mała. Wraz ze wzrostem wyników na skali dyrektywności rośnie również ocena skuteczności zadaniowej. Wysoki współczynnik korelacji ujemnej, na poziomie -.72 uzyskano pomiędzy skalą dyrektywności a oceną skuteczności w budowaniu relacji.

Discussion

This research aimed to examine the relationship between the level of directiveness and perceived effectiveness in tasks and building relationships. Our results confirmed the research hypotheses. First, men had a higher level of directiveness than women. These results confirm some of the assumptions of Ray (Ray, 1979). In addition, despite the difference in the level of directiveness between the two groups, in each of them there were more results higher than the average for the respective group. It is likely that managers have a higher level of directiveness than other employees, however, this thesis requires confirmation. Ray suggested that the dominance seen, as a personality trait could in some cases be an effective criterion for qualification for certain posts, similar to the widely used intelligence quotient (Ray, 1981).

Secondly, our results confirmed that men are perceived as more effective in the execution of tasks, while women as more effective in relationship building. The differences may be due to the level of socialization, i.e. the results of different learning processes and different norms and patterns of behavior for both sexes (Brzozowski, 1997). Women and men may also differ in emotional processes that are responsible for building interpersonal relationships. Women find it easier to express feelings, are better at understanding and managing emotions, particularly the negative ones, while men tend to have strong emotional outbursts associated with negative emotions (anger, aggression). This may result from the construction of the brain and distribution of brain structures responsible for emotional processes (Moir, Jessel, 2007).

Some authors, however, disagree with the assertion that women are more sensitive to the feelings of other people than men. Very often, in professional situations, both women and men work in a similar fashion, because they are both in an environment where people hide their true feelings. In professional situations there is also no difference between the sexes when it comes to the ability to feel what another person thinks, especially if it is a long-term relationship. The only exception would be cases in which women are more encouraged to show more empathy — they are then more effective than men (Goleman, 1999).

Thirdly, the results support the hypothesis of the existence of the relationship between the directiveness level and task effectiveness. A higher level of directiveness is associated with higher perceived task effectiveness. Directive people are seen as more effective than non-directive people, more task-oriented, not paying excessive attention to relationships or the feelings

Zależność między tymi zmiennymi w grupie wszystkich osób badanych jest znaczna. Uzyskane wyniki pokazują, że wraz ze wzrostem wyniku na skali dyrektywności, maleją wyniki na skali oceny skuteczności w zakresie budowaniu relacji.

Pomiędzy skalą dyrektywności a oceną skuteczności zadaniowej w grupie kobiet i mężczyzn nie uzyskano istotnych korelacji. Wystąpiły one natomiast pomiędzy skalą dyrektywności a oceną skuteczności w budowaniu relacji, i to zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn. Wielkość uzyskanych współczynników korelacji wyniosła odpowiednio $-.59$ oraz $-.66$, co świadczy o umiarkowanej korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi i ich znacznej zależności. Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę o korelacji dodatniej pomiędzy poziomem dyrektywności a skutecznością zadaniową (H4). Warto jednak zauważyć, że hipoteza ta jest prawdziwa tylko w przypadku całej grupy badanych (kobiet i mężczyzn łącznie), pomiędzy poziomem dyrektywności a skutecznością zadaniową w grupach kobiet i mężczyzn (osobno) brak jest istotnej korelacji. Uzyskane wyniki potwierdzają również hipotezę H5, co oznacza, iż pomiędzy poziomem dyrektywności a skutecznością w budowaniu relacji istnieje korelacja ujemna, i to zarówno w całej grupie badanych (kobiet i mężczyzn łącznie), jak i osobno w grupie kobiet i w grupie mężczyzn. Uzyskane wyniki przedstawia tabela nr 3.

Tabela 3

Wyniki analizy korelacji w badanej grupie

		Skuteczność - zadania	Skuteczność - ludzie
Współczynnik korelacji dla całej grupy N=67	Skala Dyrektywności	0,40*	-0,72*
Współczynnik korelacji dla grupy kobiet N=28	Skala Dyrektywności	-0,17	-0,59*
Współczynnik korelacji dla grupy mężczyzn N=39	Skala Dyrektywności	0,07	-0,66*

korelacja istotna na poziomie 0,01

Dyskusja

Przeprowadzone badania miały na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie o związek poziomu dyrektywności z oceną skuteczności zadaniowej i w zakresie budowania relacji. Badanie potwierdziło przyjęte hipotezy badawcze. Po pierwsze, mężczyźni charakteryzują się wyższym niż kobiety poziomem dyrektywności. Wyniki te potwierdzają niektóre z założeń przyjętych przez

of others. This does not necessarily imply a lack of interest in other people, but a greater focus on achievement of the objective. The level of directiveness can only be a factor that is decisive for choosing the particular style of managing people (Kozłmiński, Piotrowski, 2000).

Fourthly, our results indicate that there is a correlation between the level of directiveness and effectiveness in building relationships, both among women and men. People who are not directives were perceived to be more effective in building relationships than directive managers. Probably they were more flexible in their behavior towards other people as they had a wider range of behaviors in social situations (socialization), may also show less irritability, and price moral values more (Brzozowski, 1997), e.g. appropriate treatment of others and striving for an agreement.

The study raises the following research hypothesis. It seems worthwhile to compare the results obtained by subjects on the directiveness scale with objective (e.g. financial) measures of performance. A comparison of directiveness level in groups of managers and their subordinates would show any dependence between the level of directiveness and position in the company. It also seems sensible to examine any relationship between directiveness and other individual characteristics such as emotional intelligence, temperament and personality. This information would allow a better understanding of the concept of directiveness and its relationship with effectiveness in a professional context.

It would also be interesting to discuss the relationship between the level of directiveness and effective team management. Many authors argue that people with an authoritarian management style are effective only in certain work situations and have limited possibilities for success in business (Tereklak, 2005, Goleman, 1999; Altmeyer, Internet source 2010). Since directiveness is associated with features such as aggressive domination or outright imposition of will on other people, the question arises about its impact on the level of motivation, commitment, trust and loyalty of employees. A manager whose attitude results in a decreased staff retention rate, absenteeism or lower morale of subordinates, is certainly not a great asset for any company, especially in the long term.

Competitiveness does not only require good financial results. Competitiveness means also appropriate management of human resources. Human capital can be an element of competitive advantage and it is necessary for a company to invest in relationships with the employees. Human capital is the set of competencies and skills of individual workers, and therefore is not owned by the company. Thus, the biggest challenge for companies is optimal use of talents of recruited staff, especially in terms of „soft" interpersonal skills (Stewart, 2007).

Raya (Ray, 1979). Ponadto, można stwierdzić, iż mimo różnicy w poziomie dyrektywności pomiędzy obiema grupami, w każdej z nich występuje więcej wyników wyższych niż średnia w danej grupie. Być może menedżerowie cechują się wyższym poziomem dyrektywności niż pozostali pracownicy, jednak teza ta wymaga potwierdzenia. Ray sugerował, że dominacja jako cecha mogłaby być w niektórych wypadkach efektywnym kryterium kwalifikacyjnym na niektóre stanowiska, podobnie jak powszechnie stosowany iloraz inteligencji (Ray, 1981). Po drugie, uzyskane wyniki potwierdziły, że mężczyźni są oceniani jako bardziej skuteczni w realizacji zadań, kobiety zaś jako bardziej skuteczne w budowaniu relacji. Zaistniałe różnice mogą wynikać z poziomu socjalizacji, czyli wyników procesu uczenia się i stosowania określonych norm i wzorów zachowań przez obie płcie (Brzozowski, 1997). Kobiety i mężczyźni mogą się również różnić przebiegiem reakcji w zakresie procesów emocjonalnych, które odpowiadają za budowanie relacji interpersonalnych. Kobiety łatwiej niż mężczyźni potrafią wyrażać uczucia, lepiej rozumieją i kontrolują emocje, szczególnie te negatywne, podczas gdy mężczyźni mają tendencję do silnych wybuchów emocjonalnych, związanych z negatywnymi uczuciami (gniew, agresja). Może to wynikać z budowy mózgu i rozmieszczenia struktur mózgowych odpowiedzialnych za procesy emocjonalne (Moir, Jessel; 2007). Niektórzy autorzy nie zgadzają się jednak z twierdzeniem, że kobiety są bardziej wyczulone na uczucia innych osób niż mężczyźni. Bardzo często w sytuacjach zawodowych zarówno kobiety, jak i mężczyźni funkcjonują podobnie, ponieważ znajdują się w środowisku, gdzie ludzie ukrywają swoje prawdziwe uczucia. W sytuacjach zawodowych nie ma również różnicy między płciami, jeśli chodzi o zdolność do wyczuwania tego, co myśli inna osoba, szczególnie, jeśli jest to relacja długotrwała. Jedynym wyjątkiem są sytuacje, w których kobiety są bardziej dopingowane do okazywania większej empatii, są wówczas skuteczniejsze od mężczyzn (Goleman, 1999). Po trzecie, uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę o istnieniu związku pomiędzy poziomem dyrektywności a skutecznością zadaniową. Wyższy poziom dyrektywności wiąże się z wyższą oceną skuteczności na obszarze realizacji zadań. Osoby dyrektywne są spostrzegane jako bardziej skuteczne niż osoby nie dyrektywne, nastawione na realizację celu, nie wykazujące nadmiernego zainteresowania dbałością o relacje czy uczucia osób trzecich. Nie musi to oznaczać braku zainteresowania innymi ludźmi, ważniejsze jednak staje się osiągnięcie wyznaczonego celu. Poziom dyrektywności może być jedynie czynnikiem decydującym o wyborze konkretnego stylu kierowania ludźmi (Koźmiński, Piotrowski, 2000). Po czwarte, uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że istnieje związek pomiędzy poziomem dyrektywności a skutecznością w budowaniu relacji, i to zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn. Osoby nie dyrektywne zostały ocenione jako bardziej skuteczne w budowaniu relacji niż osoby dyrektywne. Prawdopodobnie są

Managers who lack the ability to work with subordinates may become a burden, especially if the company is trying to build a competitive advantage based on the image of an employer investing in long-term relationships with employees. More and more companies are trying to adjust to market demands in terms of efficient management of human resources and therefore, create a new model of a manager. Hammer writes: "Managers will have to be experts in designing and instrumentalization of systems and processes and have enormous skills in teamwork and cooperation with other entities" (Hammer, 2007, p. 184). People with high levels of directiveness may not meet the criteria that should characterize a modern manager. Each company must make an individual decision about which model of leadership and management style it wants to promote. Probably, this will depend on its strategy, espoused values and organizational culture.

In conclusion, our survey suggests that directiveness may affect a manager's level of effectiveness, both in terms of execution of tasks and building relationships with employees. It also appears that the level of directiveness may determine the choice of management style (task-driven — approach to humans), regardless of external factors, such as the characteristics of subordinates or the characteristics of a given situation.

Conclusions

Self-awareness should play a large role in a manager's work. The ability to observe one's own behavior is a source of knowledge about one's competence, motivation and emotion. Self-awareness is also part of emotional intelligence and its various components such as emotional self-awareness, accurate self-assessment, and self-confidence, which all shape our approach to the problem of perception, understanding and assessment of emotions and their impact on different social situations (Bern, 1972; Goleman, 1999). Self-awareness can be increased by an analysis of the environment, its limitations and capabilities, behaviors, one's own actions and reactions to various situations, skills, values, beliefs and above all, identity, or to attempt to answer the question: "who am I, what is my mission?" (Dilts, 2006). A similar conviction is expressed by Mintzberg who says „the effectiveness of a manager to a great extent depends on how well they understand the nature of their work" (Mintzberg, 2007, p. 122).

In addition, the organizations themselves can influence what they are and how their managers work. They have a broad range of measures to do so, e.g. recruitment, selection, appropriate educational and training programs. It is important not to leave this issue to chance, while bearing in mind that

one bardziej elastyczne w zachowaniach w stosunku do innych ludzi, ponieważ dysponują szerszym wachlarzem zachowań w sytuacjach społecznych (socjalizacja), mogą również wykazywać mniejszą skłonność do irytacji, a także wyżej cenić wartości moralne (Brzozowski, 1997), takie jak na przykład właściwe traktowanie innych osób, dążenie do porozumienia.

Przeprowadzone badanie skłania do postawienia następujących hipotez badawczych. Warto bowiem zastanowić się nad porównaniem wyników uzyskanych przez osoby badane na skali dyrektywności z obiektywnymi (np. finansowymi) miernikami skuteczności działania. Porównanie poziomu dyrektywności w grupach menedżerów i pracowników pozwoliłoby wnioskować o zależności poziomu dyrektywności od zajmowanego stanowiska. Wskazane byłoby również znalezienie związków pomiędzy dyrektywnością a innymi cechami indywidualnymi np. inteligencją emocjonalną, temperamentem czy osobowością. Informacje te pozwoliłyby lepiej zrozumieć pojęcie dyrektywności i jego związek ze skutecznością działania w sytuacjach zawodowych.

Warto również zastanowić się nad związkiem pomiędzy poziomem dyrektywności a skutecznym zarządzaniem zespołem pracowniczym. Wielu autorów stawia tezę, że osoby o autorytarnym stylu zarządzania są skuteczne tylko w niektórych sytuacjach zawodowych i mają ograniczone możliwości osiągnięcia sukcesu w przestrzeni biznesowej (Terelak, 2005; Goleman, 1999; Altmeyer, źródło internetowe). Ponieważ dyrektywność jest związana z takimi cechami jak: agresywna dominacja czy bezwarunkowe narzucanie swojej woli innym ludziom, powstaje pytanie o jej wpływ na poziom motywacji, zaangażowania, zaufania czy lojalności pracowników. Menedżer, który przyczynia się do wzrostu wskaźnika fluktuacji, absencji, spadku morale podwładnych, z pewnością nie jest dla firmy cennym nabytkiem, szczególnie w perspektywie długofalowej. Potrzeba bycia konkurencyjnym nie wymaga jedynie uzyskiwania określonych wyników finansowych. Konkurencyjność to również właściwe zarządzanie posiadanymi zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki może stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy, dlatego niezbędne jest inwestowanie firmy w relacje z pracownikami, którzy tym kapitałem dysponują. Kapitał ludzki jest bowiem zbiorem kompetencji i umiejętności poszczególnych pracowników, w związku z tym nie jest własnością firmy. Dlatego też największym wyzwaniem dla firmy jest troska o optymalne wykorzystanie talentów zatrudnianego personelu, szczególnie w zakresie „miękkich” umiejętności interpersonalnych (Stewart, 2007).

Menedżer, któremu brak jest umiejętności współpracy z podwładnymi może stać się dla firmy balastem, szczególnie wówczas, gdy firma stara się budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o wizerunek pracodawcy

dominance is not a negative feature, as it allows being assertive, efficient decision making and the ability to take responsibility for one's actions. It is important that managers do not display aggressive behavior in relation to their subordinates or lower their level of motivation, self-evaluation or self-esteem.

Appendix 1 - Questions for subordinates

My superior:

- *Category: evaluation of effectiveness — tasks*
 1. focuses on the results of work
 2. often controls the execution time of tasks
 3. requires the completion of the task regardless of the circumstances
 4. seeks to build good relations with employees
 5. is able to criticize in a constructive way
 6. is interested in the problems of workers

- *Category: evaluation of effectiveness — people*
 1. focuses on employees and their needs
 2. supports employees in their tasks
 3. seeks to maintain a good working atmosphere
 4. is a person not worthy of trust and respect
 5. encourages unhealthy competition among subordinates
 6. is not collaborative

inwestującego w długotrwałe relacje z pracownikami. Coraz więcej firm, starając się dopasować do oczekiwań rynku w zakresie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi tworzy nową charakterystykę menedżera. Jak pisze Hammer „menedżerowie będą musieli być biegli w projektowaniu i instrumentaryzacji systemów i procesów oraz posiadać ogromne możliwości w zakresie pracy zespołowej i współpracy z innymi podmiotami" (Hammer, 2007; s.184). Osoby o wysokim poziomie dyrektywności mogą więc nie spełniać kryteriów, jakimi powinien cechować się nowoczesny menedżer. Każda firma musi podjąć indywidualną decyzję, jaki model lidera i styl zarządzania będzie promować. Prawdopodobnie będzie to zależało od jej strategii, wyznaczonych wartości czy kultury organizacyjnej.

Podsumowując, przeprowadzone badanie pozwala na wysunięcie wniosku, że dyrektywność może mieć wpływ na poziom skuteczności menedżera i to zarówno na obszarze realizacji zadań, jak i budowania relacji z innymi pracownikami. Wydaje się również, że poziom dyrektywności może decydować o wyborze stylu kierowania (nastawienie na zadanie — nastawienie na ludzi), niezależnie od czynników zewnętrznych, na przykład cech podwładnych czy cech sytuacji.

Wnioski

Dużą rolę w pracy menedżera powinna odgrywać samoświadomość. Umiejętność obserwacji swojego zachowania jest źródłem wiedzy o swoich kompetencjach, motywacji i emocjach. Samoświadomość jest również częścią inteligencji emocjonalnej, a jej poszczególne elementy takie jak: samoświadomość emocjonalna, trafna samoocena czy pewność siebie kształtują podejście człowieka do problemu dostrzegania, rozumienia i oceny emocji i ich wpływu na różne sytuacje społeczne (Bem, 1972; Goleman, 1999). Zwiększeniu samoświadomości może posłużyć analiza środowiska, jego ograniczeń i możliwości, zachowań, własnych działań i reakcji na różne sytuacje, umiejętności, wartości, przekonań, a przede wszystkim tożsamości, czyli podjęcie próby odpowiedzi na pytanie: kim jestem, jaka jest moja misja? (Dilts, 2006). Podobne przekonanie wyraża w swoim artykule Mintzberg, który twierdzi, że „efektywność menedżera w dużym stopniu zależy od tego, jak dobrze rozumie istotę własnej pracy" (Mintzberg, 2007, s. 122).

Ponadto, również same organizacje mogą wpływać na to, kim są i w jaki sposób pracują jej menedżerowie. Dysponują one szerokim arsenałem środków, od rekrutacji i selekcji zaczynając, a na odpowiednich programach edukacyjnych i szkoleniowych kończąc. Ważne, by nie pozostawiać tego problemu przypadkowi, pamiętając jednocześnie, że dominacja nie jest cechą negatywną, pozwala bowiem na bycie asertywnym, sprawne podejmowanie

References

- Alberti, R., Emmons, M. (2007). *Asertywność - sięgaj po co chcesz, nie raniąc innych*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Altmeyer, R. <http://members.shaw.ca/jeanaltemeyer/drbob/TheAuthoritarians.pdf> z dnia 10.12.2010.
- Bem, D. J. (1972). *Self-perception theory*. In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (vol. 6., p. 1-66). New York: Academic Press.
- Billig, M. (1984). *Political ideology: social psychological aspects*. In: H. Tajfel (ed.), *The Social Dimension*, (vol. 2 p.446-470). Cambridge: Cambridge University Press.
- Brzozowski, P. (1997). *Skala Dyrektywności Johna J. Raya - podręcznik*. Warszawa: PTP Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Dilts, R. (2006). *Od przewodnika do inspiratora*. Warszawa: PI NLP
- Fromm, E. (1993). *Ucieczka od wolności*. Warszawa: Czytelnik.
- Goleman, D. (2006). *Przywództwo, które przynosi efekty*. W: (praca zbiorowa) *Sekrety skutecznych liderów biznesu (s. 50-67)*. Warszawa: Harvard Business Review Polska.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina.
- Griffin, R. W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN.
- Hammer, M. (2007). *Plan działania dla liderów nowej generacji*. W: (praca zbiorowa) *Biznes - Zarządzanie firmą, (t. 2, s. 183-185)*. Warszawa: WN PWN.
- Koralewicz, J. (2008). *Autorytaryzm, lęk, konformizm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: WN PWN.
- Kruglansky, A. W. (2004). *Psychology of closed mindedness*. New York: Psychology Press.
- Mintzberg, H. (2007). *Czym naprawdę zajmuje się menedżer? Fakty i mity*. Harvard Business Review Polska, 5, 112-124.
- Moir, A., Jessel, D. (2007). *Płeć mózgu*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Morgan, G. (2008). *Obrazy organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Ray, J. J. (1979). *Does authoritarianism of personality go with conservatism?* Australian Journal of Psychology, 31, 9-14.
- Ray, J. J. (1980). *Authoritarianism and hostility*. Journal of Social Psychology, 112, s. 307-308.

decyzji i umiejętność brania za nie odpowiedzialności. Ważne jest, by menedżerowie nie przejawiali w stosunku do swoich podwładnych zachowań agresywnych i nie wpływali destrukcyjnie na poziom ich motywacji, samooceny czy poczucia własnej wartości.

Załącznik 1 - Pytania do podwładnych

Mój przełożony:

- *Kategoria: ocena skuteczności — zadania*
 1. skupia się na rezultatach działania
 2. wielokrotnie kontroluje czas wykonania zadań
 3. wymaga ukończenia zadania bez względu na okoliczności
 4. dąży do budowania dobrych relacji z pracownikami
 5. potrafi konstruktywnie krytykować
 6. jest zainteresowany problemami pracowników

- *Kategoria: ocena skuteczności — ludzie*
 1. koncentruje się na pracownikach i ich potrzebach
 2. wspiera pracowników w realizacji ich zadań
 3. stara się o utrzymanie dobrej atmosfery pracy
 4. jest osobą nie godną zaufania i szacunku
 5. namawia podwładnych do niezdrowej rywalizacji
 6. nie jest nastawiony na współpracę

Bibliografia

- Alberti, R., Emmons, M. (2007). *Asertywność - sięgaj po co chcesz, nie raniąc innych*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Altmeyer, R. <http://members.shaw.ca/jeanaltemeyer/drbob/TheAuthoritarians.pdf> z dnia 10.12.2010.
- Bem, D. J. (1972). *Self-perception theory*. In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (vol. 6., p. 1-66). New York: Academic Press.
- Billig, M. (1984). *Political ideology: social psychological aspects*. In: H. Tajfel (ed.), *The Social Dimension*, (vol. 2 p. 446-470). Cambridge: Cambridge University Press.

Empirical aspects of the psychology.. - 5. An evaluation of the effectiveness.

Ray, J. J. (1981). *Authońtańanism, dominance and assertiveness*. *Journal of Personality Assessment*, 45(4), 390-397.

Stewart, T. (2007). *Kapitał intelektualny*. W: (praca zbiorowa) *Biznes - Zarządzanie firmą*, (t. 1, s. 133-136). Warszawa: WN PWN.

Terelak, J. F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.

Wojciszke, B. (2008). *Relacje interpersonalne*. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 147-186). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Zaleznik, A. (2007). *Prawdziwa istota pracy menedżera*. *Harvard Business Review Polska*, 2,120-128.

Zimbardo, P. G., Ruch, F. L. (1994). *Psychologia i życie*. Warszawa: WN PWN.

Empiryczne oblicza psychologii. - 5. Ocena skuteczności menedżerów..

- Brzozowski, P. (1997). *Skala Dyrektywności Johna J. Raya -podręcznik*. Warszawa: PTP Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Dilts, R (2006). *Od przewodnika do inspiratora*. Warszawa: PI NLP
- Fromm, E. (1993). *Ucieczka od wolności*. Warszawa: Czytelnik.
- Goleman, D. (2006). *Przywództwo, które przynosi efekty*. W: (praca zbiorowa) *Sekrety skutecznych liderów biznesu, (s. 50-67)*. Warszawa: Harvard Business Review Polska.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina.
- Griffin, R. W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN.
- Hammer, M. (2007). *Plan działania dla liderów nowej generacji*. [W:] (praca zbiorowa) *Biznes - Zarządzanie firmą, (t. 2, s.183-185)*. Warszawa: WN PWN.
- Koralewicz, J. (2008). *Autorytaryzm, lęk, konformizm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: WN PWN.
- Kruglansky, A. W. (2004). *Psychology of closed mindedness*. New York: Psychology Press.
- Mintzberg, H. (2007). *Czym naprawdę zajmuje się menedżer? Fakty i mity*. *Harvard Business Review Polska, 5, 112-124*.
- Moir, A., Jessel, D. (2007). *Płeć mózgu*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Morgan, G. (2008). *Obrazy organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Ray, J. J. (1979). *Does authoritarianism of personality go with conservatism?* *Australian Journal of Psychology, 31, 9-14*.
- Ray, J. J. (1980). *Authoritarianism and hostility*. *Journal of Social Psychology, 112, s. 307-308*.
- Ray, J. J. (1981). *Authoritarianism, dominance and assertiveness*. *Journal of Personality Assessment, 45(4), 390-397*.
- Stewart, T. (2007). *Kapitał intelektualny*. W: *Biznes - Zarządzanie firmą* (praca zbiorowa), (t. 1, s. 133-136). Warszawa: WN PWN.
- Terelak, J. F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Wojciszke, B. (2008). *Relacje interpersonalne*. W: J. Strelau (red-), *Psychologia. Podręcznik akademicki, (t. 3, s. 147-186)*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Zaleznik, A. (2007). *Prawdziwa istota pracy menedżera*. *Harvard Business Review Polska, 2,120-128*.
- Zimbardo, P. G., Ruch, F. L. (1994). *Psychologia i życie*. Warszawa: WN PWN.

Dorota Godlewska-Werner
Institute of Psychology, University of Gdańsk

Wanda Szulc
HR Expert

The competencies and attributes of managers and candidates for managerial positions during a crisis

ABSTRACT

The aim of the article is to discuss competency requirements of managers in crisis years and to relate them to the level of competences of managers working for FMCG branch. The article describes the research of managers and HRM departments. The results show that nowadays companies' requirements for executives are higher than their actual competences. In addition, it is observed that requirements set towards employees have changed. The employers expect from the employees such competencies that help them to face the challenges of the market.

Did the challenges of the economic crisis make Polish organisations change their requirements of candidates for executive posts? How (if at all) does the economic downturn influence changes in personnel processes?

It seems that the insecurity of the market and the economic slowdown triggered by the global crisis which began in 2008 have influenced the dynamics of Human Resources Management (HRM) processes. In the face of the crisis, HRM is expected to apply more creative and innovative solutions, beginning with the design of work-stations through attracting and retaining high — calibre employees and finishing with personnel management in the whole organisation. The recruitment and selection process is the basis of human resources management in any organisation. None of the other processes can function correctly without having the right employees. That is why an analysis and improvement of recruitment and selection processes and competence systems seem to be the crucial tasks of HRM specialists.

Dorota Godlewska-Werner
Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański

Wanda Szulc
HR Expert

Kompetencje i atrybuty menedżerów i kandydatów na stanowiska menedżerskie wymagane w dobie kryzysu

ABSTRAKT

Celem artykułu jest omówienie wymagań kompetencyjnych wobec menedżerów w dobie kryzysu oraz odniesienie ich do poziomu kompetencji menedżerów zatrudnionych w branży FMCG. W artykule opisane zostało badanie przeprowadzone wśród menedżerów zatrudnionych w branży FMCG oraz w działach HR. Wyniki pokazują, że obecnie firmy mają wymagania wobec menedżerów przewyższające ich faktyczne kompetencje. Dodatkowo zauważa się zmiany wymagań wobec pracowników. Pracodawcy oczekują od pracowników takich kompetencji, które w większym stopniu pozwolą im radzić sobie z wyzwaniami rynku.

Czy wyzwania ekonomicznego kryzysu postawiły inne wymagania przed polskimi firmami, również w obszarze rekrutacji i selekcji. Jak (i czy w ogóle) spowolnienie gospodarcze wpływa na zmianę procesów kadrowych?

Wydaje się, że niepewność rynku oraz spowolnienie gospodarcze spowodowane globalnym kryzysem zapoczątkowanym w 2008 roku wpłynęły na dynamikę zarządzania procesami Human Resources Management (HRM). W obliczu kryzysu oczekuje się od HRM bardziej kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań. Poczynając od projektowania stanowisk pracy poprzez przyciągnięcie i zatrzymywanie najlepszych pracowników oraz zarządzanie pracownikami w całej organizacji. Proces rekrutacji i selekcji jest podstawą procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Bez zapewnienia właściwych pracowników, żadne inne procesy nie będą funkcjonowały prawidłowo. Dlatego wydaje się, że kluczowym zadaniem specjalistów HRM jest analiza

This can then supply the best employees with respect to qualifications and competences (Compton and Nankervis, 2009). It is the responsibility of HRM departments to select the best leaders and to find the best competences also, or perhaps above all, in the years of crisis. HRM specialists will place greater emphasis on the selection of managers who have the essential competences which will not only allow the organisation to compete effectively in the market but will also ensure the survival of the organisation (Derven, 2008).

What a crisis means

There are a lot of definitions of a crisis. One of them states that a crisis is a situation with serious consequences which requires the establishment of important goals (Mulder and Stemerding, 1993). Other definition says that it is an insecure time which leads to significant changes (Fink, 1986) or a sudden and unexpected event which can pose a threat to organisations and requires timely decisions made at high levels of management.

An interesting point of view is presented by some experts claiming that the crisis is not an event but a process that develops itself according to "its own logic" (Gheorge and Dridea, 2008).

Researchers have different opinions about various types of crises and the factors which create or influence crisis situation. However, they are in agreement about the fact that a crisis is a phenomenon which can destroy an organisation (Mitroff, Pearson and Harrington, 1996). To survive this time, difficult for both employees and employers, particular abilities, attitudes and attributes are required. That is why the definition of competences and of their role within an organization is so important.

What competences are

Competences are characteristics connected with knowledge, abilities and attitudes which are observed in behaviours and which influence the realisation of professional goals (Filipowicz, 2004). Until now, abilities were treated as the main indicator of success at work. Currently, attention is also being paid to other aspects, such as knowledge, attitude, experience and motivation. If you have a given competence, it guarantees the execution of the task at the appropriate level. "Today, the key to a firm's success is the orientation of the organisation towards people whose commitment to the firm's fate decides about its future" (Sajkiewicz, 2008, p. 83). Competences can be developed and improved, which is why they are an essential element in Human

i usprawnianie procesów rekrutacji i selekcji oraz systemów kompetencyjnych, tak aby zapewnić organizacji jak najlepszych pracowników pod względem kwalifikacji oraz kompetencji (Compton i Nankervis, 2009). Odpowiedzialnością działów HR jest wybór najlepszych przywódców i znalezienie jak najlepszych kompetencji również, a może przede wszystkim w czasie kryzysu. Specjaliści HRM będą kładli większy nacisk na wybór menedżerów, którzy mają niezbędne kompetencje, nie tylko pozwalające skutecznie konkurować na rynku, ale także pozwalających przetrwać organizacji (Derven, 2008).

Czym jest kryzys?

Istnieje wiele definicji kryzysu: jedna z nich mówi, że jest to sytuacja z poważnymi konsekwencjami, która wymaga wyznaczenia ważnych celów (Mulder i Stermerding, 1993), niepewny czas, który wywołuje znaczne zmiany (Fink, 1986) lub nagle i nieoczekiwane wydarzenie, które może stwarzać zagrożenie dla organizacji, które wymaga szybkich decyzji na wysokim szczeblu zarządzania.

Ciekawy punkt widzenia prezentują niektórzy specjaliści, twierdząc, że kryzys nie jest wydarzeniem, ale procesem, który się rozwija według „pewnej własnej logiki” (Gheorge i Dridea, 2008).

Badacze mają odmienne zdania dotyczące różnych typów kryzysów czy też czynników, które wywołują sytuację kryzysową lub wpływają na nią. Jednak, co do jednego są zgodni, że kryzys to zjawisko, które może zniszczyć organizację (Mitroff, Pearson i Harrington, 1996). Aby przetrwać ten trudny dla firm i pracowników czas, wymagane są konkretne umiejętności, postawy i atrybuty. Dlatego też ważne jest zdefiniowanie czym są kompetencje i jaką rolę pełnią w organizacjach.

Czym są kompetencje?

Kompetencje to dyspozycje związane z wiedzą, umiejętnościami i postawami, które przejawiają się w zachowaniach i wpływają na realizację zadań zawodowych (Filipowicz, 2004). Dotychczas głównie koncentrowano się na umiejętnościach jako głównych wyznacznikach powodzenia w pracy. Obecnie zwraca się także uwagę na pozostałe aspekty jak wiedza, postawa, doświadczenia i nastawienie motywacyjne. Posiadanie danej kompetencji gwarantuje wykonanie zadania na odpowiednim poziomie. „Dzisiaj kluczem do sukcesu firmy jest nastawienie się organizacji na ludzi, których zaangażowanie się w losy firmy decyduje o jej przyszłości” (Sajkiewicz, 2008, s. 83). Kompetencje

Resources Management. They can easily be grasped and measured. The higher the level of a given competence, the more effective the individual's actions are (Filipowicz, 2004). Competences are often co-dependent and overlapping. One example of this can be communicativeness, which can also be a part of negotiations, exerting influence and leadership.

Soft competences define effective functioning in social situations (Pacevicius, 2008).

Many structured and unstructured methods are used in the identification and assessment of competences.

Managerial competences

Managing relies on controlling, doing, dealing, thinking, leading and deciding (Mintzberg, 2009). That is why a long list of managerial competences, which influence effectiveness of managers in every area, can be presented.

Models of managerial competences vary in different organisations. This results from the fact that the competences of managers are described in the context of precise tasks facing the employees in a given firm (Levy-Leboyer, 1997). A leader's social-psychological competences become one of the most important factors in determining the efficiency of an organisation and many managerial functions such as motivating or organising teamwork (Pacevicius, 2008). These competences are: representation of leadership characteristics, level of listening skills and level of self-control.

During recruitment, the most important managerial competences can be divided into elementary ones (such as professional knowledge, problem solving, communicating, relationship building and using the services of advisers) and distinguishing ones (such as leadership, empathy, readiness to learn, creativity and orientation towards the future) (Pocztowski, 2003).

Boyatzis's research (1982) indicates critical competences, which all managers should have, and superior competences, which are characteristic of only a few of the best managers. A model of managerial competences is illustrated by the goal and action management cluster, the leadership cluster and the human resources management clusters (Table 1) (Boyatzis, 1982). The most effective manager has all of these competences, although their level depends on the character and the specific nature of work.

można rozwijać i doskonalić, dlatego stają się ważnym elementem w zarządzaniu ludźmi. Są łatwe do uchwycenia i zmierzenia. Im wyższy poziom danej kompetencji, tym efektywniejsze są działania jednostki (Filipowicz, 2004). Kompetencje często są wobec siebie współzależne i zachodzą na siebie. Przykładem takiej kompetencji jest komunikatywność, która jest elementem takich kompetencji jak: negocjowanie, wywieranie wpływu, czy przywództwo.

Kompetencje miękkie zapewniają efektywne funkcjonowanie w sytuacjach społecznych (Pacevicius, 2008).

Do identyfikacji i oceny kompetencji wykorzystywanych jest wiele metod nieustrukturyzowanych i ustrukturyzowanych.

Kompetencje menedżerskie

Kierowanie ludźmi zakłada kontrolę, działanie, delegowanie zadań, myślenie, przewodzenie i decydowanie (Mintzberg, 2009). Dlatego można wymienić długą listę kompetencji menedżerskich, które wpływają na efektywność menedżera w każdym z wymienionych obszarów.

Modele kompetencyjne menedżerów w poszczególnych firmach różnią się między sobą. Wynika to z tego, że kompetencje menedżera kierującego ludźmi są opisywane w kontekście dokładnych zadań stojących przed pracownikiem w danej firmie (Levy-Leboyer, 1997). Społeczno-psychologiczne kompetencje menedżerów stały się jednym z najważniejszych czynników determinujących efektywność organizacji w obszarze wielu funkcji kierowniczych, takich jak motywowanie i organizowanie pracy zespołu (Pacevicius, 2008). Te kompetencje są opisywane przez przywództwo, poziom umiejętności słuchania oraz poziom samokontroli.

Podczas rekrutacji najważniejsze kompetencje menedżerów można podzielić na podstawowe (tj. wiedza fachowa, rozwiązywanie problemów, komunikowanie się, kształtowanie relacji i korzystanie z usług doradców) oraz wyróżniające (tj. przywództwo, empatia, gotowość uczenia się, kreatywność i orientacja na przyszłość) (Pocztowski, 2003).

Badania Boyatzisa (1982), wskazują na kompetencje krytyczne, które wszyscy liderzy powinni posiadać oraz kompetencje wyższe charakteryzujące nielicznych najlepszych menedżerów. Model kompetencji menedżerskich jest zobrazowany przez 3 kategorie kompetencji: orientację na cel, przywództwo i zarządzanie zasobami ludzkimi (Tabela 1) (Boyatzis, 1982). Najefektywniejszy menedżer posiada wszystkie z wymienionych kompetencji, chociaż ich poziom zależy od charakteru i specyfiki pracy.

Table 1
Management competencies by Boyatzis (1982)

Human Resources Management Cluster	Leadership Cluster	Goal and Action Management cluster
Use of socialised power	Self-confidence	Efficiency orientation
Positive regard	Use of oral presentation	Proactivity
Managing group process	Conceptualisation	Diagnostic use of concepts
Accurate self-assessment	Logical thought	Concern with impact

That is why particular requirements set for managers are connected with a role, which they are supposed to fulfil in organizations. According to Mintzberg's division (2009) managers can fulfil interpersonal, informational and decisional roles. Relationship-building and trust-building are the examples of competencies required in the context of an interpersonal role. An informational role is linked, for example, to analytical thinking. In turn, a decisional role can be displayed by rapidity and ability to analyze in decision-making.

The 21st century is defined as the era of knowledge which brings about the need for changes in the management of people (Król, 2008). The recommendation is to aim for teamwork and to show one's own commitment and to move away from controlling. Soft competences are important because managers of the 21st century should motivate their subordinates to strive for personal development. In contrast to managers of the 20th century, managers of the 21st century lead groups of employees with unique responsibilities and skills (Heames and Harvey, 2006).

At present, professional knowledge, the ability to make the right decision, co-operation, experience and adherence to cultural and ethical rules are the most appreciated of managerial competences (Sajkiewicz, 2008). Resilience, resourcefulness, an open mind and energy are the attributes most appreciated in the 21st century (Heames and Harvey, 2006). Even a stable personal life is important nowadays (Heames and Harvey, 2006 after: McCall and Hollenbeck, 2002).

Another item of research shows that communication skills, leadership, emotional intelligence, stress management, innovativeness, adaptability, openness and empathy are the most important managerial competences (Wojtczuk-Turek, 2006).

The concepts mentioned above are only a part of the existing models of managerial competences. One-dimensional management is not effective all the time because a manager needs to use different styles in different situations and this is required especially in times of economic crisis (Straw,

Tabela 1

Kompetencje menedżerskie według Boyatzisa (1982)

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Przywództwo	Orientacja na cel
wywieranie wpływu	pewność siebie	orientacja na efektywność
pozytywne nastawienie	umiejętność prezentacji	działanie diagnostyczne
zarządzanie procesem grupowym	konceptualizacja	podejście do pomysłów
adekwatna samoocena	logiczne myślenie	trafne rozwiązywanie problemów

Dlatego konkretne wymagania wobec menedżerów wiążą się z rolą, jaką mają oni pełnić w organizacji. Zgodnie z podziałem Mintzberga (2009) menedżer może pełnić interpersonalną, informacyjną i decyzyjną rolę. Przykładem kompetencji wymaganej w kontekście roli interpersonalnej jest budowanie relacji czy budowanie zaufania. Rola informacyjna wiąże się np. z analitycznym myśleniem. Natomiast rola decyzyjna może być zobrazowana przez szybkość i analizę w podejmowaniu decyzji.

XXI wiek jest określanym erą wiedzy, co pociąga za sobą konieczność zmian w sposobie kierowania ludźmi (Król, 2008). Zaleca się dążenie do pracy zespołowej i wykazywanie własnym zaangażowaniem, a odchodzenie od kontrolowania. Miękkie kompetencje są istotne, ponieważ menedżer XXI wieku powinien motywować pracowników do rozwoju osobistego. W przeciwieństwie do menedżerów XX wieku, liderzy XXI wieku kierują grupą pracowników z unikalnymi obowiązkami i umiejętnościami (Heames i Harvey, 2006).

Obecnie u menedżerów najbardziej cenione są: profesjonalna wiedza, podejmowanie trafnych decyzji, współdziałanie, doświadczenie i przestrzeganie zasad kultury i etyki (Sajkiewicz, 2008). W XXI wieku liczy się przede wszystkim elastyczność, przedsiębiorczość, otwartość umysłu i energia (Heames i Harvey, 2006). Nawet stabilne życie osobiste jest istotne u menedżerów obecnego stulecia (Heames i Harvey, 2006 za: McCall i Hollenbeck, 2002).

Inne badania pokazują, że najistotniejsze kompetencje menedżerskie to komunikowanie się, przywództwo, inteligencja emocjonalna, radzenie sobie ze stresem, innowacyjność, umiejętność przystosowania się otwartość i empatia (Wojtczuk-Turek, 2006).

Wyżej wymienione koncepcje stanowią tylko część istniejących modeli kompetencyjnych efektywnych menedżerów. Jednowymiarowe zarządzanie nie może być zawsze efektywne, ponieważ menedżer wykorzystuje różne style kierowania w różnych sytuacjach, a kryzys ekonomiczno-gospodarczy

2002). That is why the DISC tool was described by William Moulton Marston. It presents 4 behavioural styles (Table 2). The People behaviour model is described along two axes as four quadrants — Dominance, Influence, Steadiness and Compliance. Every behaviour style consists of different categories of competences which influence the effectiveness of functioning in particular conditions.

Table 2
DISC behavioural styles by Furlow (2000, p. 108), Straw (2002, p. 21)

C (Compliance, Conscientiousness) Concentrating, analysing, systematic, accuracy	D (Dominance) Immediate results, action, challenges, solving problems
S (Steadiness, Supportiveness) Patience, loyalty, good listener, stableness	I (Influence) Contacting people, enthusiasm, entertaining

The dominating style works out in the most effective way, while concentration on tasks to get an organization out of crisis and to accomplish new markets is required. The influence style is used to build relationships and agreement. It also has to encourage others to act. The supportive and stable style is used in situations of co-operation and security. It contributes to a kind atmosphere among team members and is effective while working with nervous people. The compliant style works when concentration on details and adherence to regulations and procedures are required. Its role is to introduce standards and control processes.

In the years of crisis, employers want to hire people, who already have particular competences, not to develop them by training sessions and on-the-job-training methods because the return on investment lasts longer. Organisations do not ignore the need for the development of competences and they still develop them but with the use of internal resources.

Managerial competences in times of crisis

Does this mean that times of crisis require specific competences from managers, other than those that are desired by organisations at a more stable time?

Mintzberg (2009) claims that managers deal with different tasks and issues over the span of years but their job is still understood as managing.

wymaga tego szczególnie (Straw, 2002). Dlatego William Moulton Marston skonstruował koncepcję DISC. Określa ona cztery style zachowania w organizacji (Tabela 2). Nasze zachowania są opisane przez dwie osie tworzące cztery ćwiartki — styl dominujący, wywierający wpływ, stabilny i sumienny. Na każdy styl zachowania składają się różne kategorie kompetencji, które przekładają się na skuteczność funkcjonowania w określonych warunkach.

Tabela 2
Style zachowania według DISC

c	D
Sumienność, koncentracja, analiza, systematyczność, dokładność	Dominacja, szybki rezultat, akcja, wyzwania, rozwiązywanie problemów
S	I
Stabilność, wsparcie, cierpliwość, lojalność, słuchanie, opanowanie	Wywieranie wpływu, entuzjazm, rozrywka

Źródło: Furlow (2000, s. 108), Straw (2002, s. 21).

Styl D najlepiej sprawdza się, kiedy wymagana jest koncentracja na zadaniu mająca na celu wyprowadzenia organizacji z kryzysu i zdobywaniu nowych rynków. Styl I jest stosowany w celu budowania relacji i porozumienia. Osoba reprezentująca ten styl zachęca innych do działania. Styl S jest wykorzystywany w sytuacji współpracy i bezpieczeństwa. Reprezentant tego stylu dba o atmosferę w zespole, przez co sprawdza się w kontakcie ze zdenerwowanymi ludźmi. Styl C jest wykorzystywany w sytuacji wymagającej koncentracji na szczegółach i postępowania zgodnie z wytycznymi. Wprowadza standardy i kontroluje procesy.

W dobie kryzysu pracodawcy chcą zatrudniać osoby posiadające już określone kompetencje, bez konieczności kształcenia pracowników w formie szkoleń bądź na stanowisku pracy, ponieważ to wydłuża zwrot inwestycji w nowego pracownika. Organizacje nie ignorują jednak potrzeby rozwoju kompetencji i nadal je rozwijają korzystając jednak ze źródeł wewnętrznych.

Kompetencje menedżerskie w czasach kryzysu

Czy wobec tego czasy kryzysu wymagają specjalnych kompetencji od menedżerów, innych niż te, które są pożądane przez organizacje w bardziej stabilnym czasie?

Nowadays, managers are faced with various crises in their companies every day. On top of that, these organisational crises are aggravated by the crises on a global level and therefore, good management in crisis situations and in case of unexpected events becomes especially important in today's complex world. It is in these difficult moments that the managerial skills and competences are critical. They have always been important, however, nowadays unexpected surprises become more frequent and cause more painful consequences for the organisation. In this environment, all the attributes and competences are important but five skills according to Daft and Marcie (2010) deserve special attention. These are primarily: the ability to remain calm in a difficult situation, calculate, being active, putting people above all, the ability to speak the truth and a sense of when to return to the game.

What kind of key characteristics should a manager have in difficult times? That was the question posed by experts from Hewitt Business Consulting to over several dozen people in leading positions in more than a dozen companies in our country (Guryn, 2009). On this basis, the profiles of managers managing the crisis were created. He should be committed (not coldly calculating), resistant to stress, a fast decision-maker, rational (not directed by emotions), self-critical, energetic and should plan activities in the short term (not a strategist planning activities in the long term). Generally speaking, it ensues from observations conducted recently that in the times of crisis effective people are better suited as are those who take on a short, even a two- or three-month horizon for action. Rapid planning and actions are in fact crucial and often determine the company's position in the face of recession.

It also seems important to question how managers perceive their own work and their preparation to fulfil their duties in difficult times. The results of the report, „The Polish manager in the times of crisis“, prepared by the Talent Club from March to September 2009 show that just over half of the respondents (53%) believe they are sufficiently prepared to carry out their functions and responsibilities. Only 16% of managers said they are not properly prepared to perform their functions during the economic downturn. A large group of respondents (31%) was not able to assess their own preparation and also was not sure of the appraisal of their performance by their co-workers. What, according to managers, influences their good preparation for action in times of crisis? In the prepared and published answers, respondents most often pointed to their previously gained experience (29%). What followed were the characteristics such as intuition and resourcefulness, which were indicated by 19% of respondents. The analysis showed that formal knowledge was very lowly rated as a skill necessary to take action in the times of crisis. Another study described in this report relates to the features

Mintzberg (2009) uważa, że menedżerowie mają do czynienia ze zróżnicowanymi zadaniami na przestrzeni lat, ale ich praca rozumiana jako zarządzanie, nie uległa zmianie.

W obecnych czasach menedżerowie stają w obliczu różnych kryzysów w swoich firmach codziennie. Na domiar tego, te organizacyjne kryzysy potęgowane są przez kryzysy na poziomie globalnym, dlatego też dobre zarządzanie w sytuacjach kryzysowych oraz w przypadku nieoczekiwanych zdarzeń staje się szczególnie ważne w dzisiejszym skomplikowanym świecie. Właśnie w takich trudnych momentach umiejętności i kompetencje menedżerskie stają się krytyczne. Zawsze były ważne, jednak w obecnych czasach nieoczekiwane zdarzenia zaskakują coraz częściej i mają coraz bardziej bolesne konsekwencje dla organizacji. W takim środowisku wszystkie kompetencje są ważne, ale pięć umiejętności według Daft i Marcie (2010) zasługuje na szczególną uwagę. Są to przede wszystkim: umiejętność zachowania spokoju w obliczu trudnej sytuacji, bycie aktywnym, stawianie przede wszystkim na ludzi, umiejętność mówienia prawdy oraz wycucie, kiedy należy powrócić do gry.

Jakie cechy powinien mieć menedżer na trudne czasy? Takie pytanie zadali specjaliści z Hewitt Business Consulting kilkudziesięciu osobom na kierowniczych stanowiskach w kilkunastu firmach w naszym kraju (Guryn, 2009). Na tej podstawie stworzone zostały profile menedżera zarządzającego kryzysem. Jest on więc zaangażowany (nie chłodno kalkulujący), odporny na stres, szybko podejmujący decyzje, racjonalny (nie kierujący się emocjami), samokrytyczny, operatywny i planujący działania w krótkim horyzoncie czasowym (nie strateg planujący działania w długiej perspektywie). Generalnie biorąc, wyniki przeprowadzonych w ostatnim czasie obserwacji pokazują, że w sytuacji kryzysu lepiej sprawdzają się ludzie operatywni i przyjmujący krótki, czyli nawet dwu- i trzymiesięczny horyzont działania. Bardzo ważne jest szybkie planowanie i działanie, ponieważ często decyduje ono o pozycji firmy w obliczu recesji.

Równie istotne wydaje się też pytanie, jak sami menedżerowie postrzegają swoją pracę i przygotowanie do wypełnienia swoich obowiązków w trudnych czasach. Wyniki raportu „Polski Menedżer czasów kryzysu” przeprowadzone w ramach programu Talent Club od marca do września 2009 pokazują, że niewiele ponad połowa badanych (53 %) uważa, że jest przygotowana wystarczająco do swojej funkcji i zakresu obowiązków (*Na pelen gwizdek*, 2010). Jedynie 16% menedżerów stwierdziło, że nie jest należycie przygotowana do pełnienia swojej funkcji w okresie spowolnienia gospodarki. Duża część badanych (31%) nie potrafiła sama ocenić swojego przygotowania lub też nie była do końca pewna oceny, jaką za jej pracę wystawiliby jej współpracownicy. Co według menedżerów wpływa na ich dobre przygotowanie do działań w czasie kryzysu? W przygotowanym zestawie odpowiedzi badani

that a manager should have at the times of crisis. It turned out that the most important are the characteristics such as flexibility and ability to manage people (Table 3).

Table 3

Characteristics which managers should possess at times of crisis

Characteristics of a manager in crisis time	Percentage Share
Aggressiveness	3
Objectivity	15
Being an expert in one's field	24
Creativity	51
Flexibility in the approach to the problem	65
Talent	12
The ability to manipulate	5
Ruthlessness in the pursuit of aims	12
Risk taking	45
Ability to manage people	64
Experience	51
Authoritative problem-solving	11
Education	12
Interpersonal features	29
Others	3

Source: *Na pelen gwizdek*, 2010, p. 44.

Understanding the crisis is very important, however critical, and perhaps even more important, is focusing on skills and knowledge, which the manager (leader) should have at the time of crisis. Competency approach focuses on behaviour, not its results. Why does this happen? Because the results are an important element of the work (that is, whether the leader has done their job) but there are many factors influencing the outcome, which are beyond the leader's control. Even if they take appropriate actions, it will not guarantee success. Therefore, a more informational role is played by the measurement of the behavioural competence of the leader.

Unfortunately, reality does not allow preparing for any type of crisis in advance (Schoenberg, 2005).

najczęściej wskazywali na wcześniej zdobyte doświadczenie (29%). Na drugiej pozycji znalazły się takie cechy, jak intuicja i zaradność, na które wskazywało 19% respondentów. Analiza ta pokazała bardzo niską ocenę wykształcenia formalnego jako źródła wiedzy i umiejętności niezbędnych do działania w czasach kryzysu. Kolejne badanie opisane w raporcie dotyczy cech, które powinien posiadać menedżer kryzysu. Okazuje się, że najważniejsze są takie cechy jak elastyczność i umiejętność zarządzania ludźmi (Tabela 3).

Tabela 3

Cechy, które powinien posiadać menedżer w czasie kryzysu

Cechy menedżera w dobie kryzysu	Udział procentowy
Bezpardonowość	3
Obiektywność	15
Być specjalistą w swojej dziedzinie	24
Kreatywność	51
Elastyczność w podejściu do problemu	65
Talent	12
Umiejętność manipulowania	5
Bezwzględność w dążeniu do celu	12
Podejmowanie ryzyka	45
Umiejętność zarządzania ludźmi	64
Doświadczenie	51
Autorytatywne rozwiązywanie problemów	11
Wykształcenie	12
Cechy interpersonalne	29
Inne	3

Źródło: Na pełen gwizdek, 2010, s. 44.

Zrozumienie sytuacji kryzysowej jest bardzo istotne, nie mniej jednak krytyczne, a być może jeszcze ważniejsze, jest skupienie się na kompetencjach, wiedzy, umiejętnościach, które powinien posiadać menedżer (lider) w czasie kryzysowej sytuacji. Podejście kompetencyjne skupia się na zachowaniu, a nie na jego wynikach. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ wyniki są istotnym elementem pracy (czyli tego, czy lider wykonał swoją pracę), ale też istnieje wiele czynników wpływających na wynik, które są poza kontrolą lidera. Nawet, jeżeli podjąć on prawidłowe działania, nie będą one gwarantowały

It is difficult to provide a complete list of competences that are crucial in crisis situations because there are many kinds of crises. In addition, various organisations and different situations require different competences. However, some competences are probably necessary in most crisis situations, such as the competency of „analysis/solution of problems". Other skills expected in times of crisis are as follows (Yusko and Goldstein, 1997):

- framing skills (framing crisis as opportunities or threats);
- motivational skills;
- instilling follower confidence (empowering followers in a crisis);
- technical competences (market knowledge, technological expertise);
- negotiation and conflict resolution skills;
- communication skills (verbal, written);
- decision-making capabilities;
- behavioural flexibility/adaptability;
- innovation/resourcefulness/creativity;
- interpersonal sensitivity;
- planning and organising.

Managing in times of crisis is very difficult and demanding. The crisis situation creates an emotionally unstable environment, which can decrease the effectiveness of employees, and even cause their harmful actions against the organisation. In such cases, it appears that the manager should primarily benefit from their ability to influence and empathise. According to Klann (2003), the most important skills and qualities needed in a time of crisis are communication skills, having clear vision and values (both personal and organisational), caring for others (understood as showing a sincere interest and genuine concern), giving personal good example, strong moral stance (understood as speaking the truth and consistency in their behavior), courage (understood as the ability to take responsibility and deal with disgruntled crowd) and the ability to make decisions, especially the difficult ones.

Organisation which can not keep pace with the flexible adaptation of their competences to change (and crisis is undoubtedly such change) often faces a serious organisational crisis (Moczydłowska, 2008). Koźmiński (2004) stresses the central importance of managerial competences such as skills of acquiring and processing information on changes in the environment and the organisation's internal resources. These competences help mainly to transform the organization. This transformation is understood as the reconfiguration of internal resources for adaptation and innovation.

sukcesu. Dlatego też, bardziej informacyjną rolę odgrywa pomiar behawioralnych kompetencji lidera.

Niestety, rzeczywistość nie pozwala przygotować się na każdy typ kryzysu (Schoenberg, 2005).

Trudno jest przedstawić kompletną listę kompetencji, które są kluczowe w kryzysowych sytuacjach, ponieważ istnieje wiele rodzajów kryzysów. Poza tym różne organizacje i różne sytuacje będą wymagały odmiennych kompetencji. Jednak, niektóre kompetencje będą prawdopodobnie niezbędne w większości sytuacji kryzysowych np. kompetencja „analiza/rozwiązywanie problemów”. Pozostałe kompetencje pożądane w czasach kryzysu są następujące (Yusko i Goldstein, 1997):

- umiejętność rozwiązywania problemów, np. w sytuacji kryzysu poprzez dostrzeżenie szans i zagrożeń;
- zdolności motywacyjne;
- pobudzanie innych do działania;
- kompetencje techniczne (znajomość rynku i techniczne doświadczenie);
- zdolność negocjacji i rozwiązywania konfliktów;
- zdolności komunikacji pisemnej i ustnej;
- umiejętność podejmowania decyzji;
- behawioralna elastyczność i zdolności adaptacji;
- innowacyjność, przedsiębiorczość i kreatywność;
- wrażliwość interpersonalna;
- planowanie i organizowanie.

Kierowanie w czasach kryzysu jest bardzo trudne i wymagające. Sytuacja kryzysowa tworzy emocjonalnie niestabilne otoczenie, które może wpływać na zmniejszenie efektywności pracowników, a nawet powodować ich szkodliwe działania wobec organizacji. W takich wypadkach wydaje się, że menedżer powinien przede wszystkim korzystać ze swoich zdolności do wywierania wpływu oraz empatii. Według Klann (2003) najważniejsze umiejętności i cechy niezbędne w czasie kryzysu to umiejętności komunikacyjne, posiadanie klarownej wizji i wartości (zarówno osobistych, jak i organizacyjnych), dbanie o innych (rozumiane jako okazywanie szczerego zainteresowania oraz autentycznej troski), dawanie innym dobrego przykładu, silna moralna postawa (rozumiana jako mówienie prawdy oraz konsekwencja w swoim zachowaniu), odwaga (rozumiana jako umiejętność przyjmowania na siebie odpowiedzialności i radzenia sobie z niezadowolonym tłumem) oraz umiejętność podejmowania decyzji, zwłaszcza trudnych.

Organizacja, która nie nadała za elastycznym dostosowaniem swoich kompetencji do zmian, a taką zmianą jest niewątpliwie sytuacja kryzysowa, często sama staje w obliczu poważnego kryzysu (Moczydłowska, 2008).

In crisis time the need for managerial competences should be met by HRM specialists. This is a key aspect of management in times of crisis. Organisation's ability to respond to the crisis has a significant impact on its short- and long-term survival. Developing the capacity of human capital to respond to crisis situations, is therefore a major task of HRM departments, aimed at reducing risks for the organisation (Gheorge and Dridea, 2008).

Research methods

The main aim of the research was to answer the questions about how the economic crisis influences personnel decisions connected with the requirements for managers and which managerial competences are the most important for organisations nowadays and how they are being developed. Have HRM departments observed any changes in the area of requirements for managers over the period of 2 last years?

As literature on the subject shows, other managerial competences are required during crisis than before (e.g. Guryń, 2009; Daft and Marcie, 2010). Commitment, stress resistance and decision-making ability count most during unstable times (Guryń, 2009). Communication skills, courage and taking care of others are in the running (Klann, 2003). Moreover, creativity and adaptability are also important (Yusko and Goldstein, 1997). That is the reason why energy, decision-making ability, self-possession, relationship-building and change management are specified as the most important competences of crisis managers by the examined HRM departments. As over a half of managers examined within the report "A Polish manager of crisis years" estimate that they are sufficiently prepared to fulfil their duties and functions (*Na peten gwizdek*, 2010), it can be established that the examined managers have competences required by the employers. Because of that, the second hypothesis establishes that there are no relevant differences between a level of competences required from executives and a substantial score gained by managers within the competences, which are most crucial for organisations.

The research was aimed at the HRM departments and the managers employed in the grocery trade. It was conducted in 2010. 65 managers employed by five organisations were examined. Authors decided to examine organisations representing FMCG branch, which, theoretically, do not suffer from crisis because their products are necessary to live. The average age of the examined managers was 27.3 years (range 20-51). The organisations employ an average of 629 people (range 122-2000 employees). They have existed on the market for a mean number of 33 years (range 18-62 years).

Koźmiński (2004) podkreśla, że podstawowe znaczenie wśród kompetencji menedżerskich mają umiejętności pozyskiwania i przetwarzania informacji na temat zmian zachodzących w otoczeniu oraz zasobach wewnętrznych organizacji. To właśnie one w dużym stopniu umożliwiają organizacji możliwość transformacji (rozumianej jako rekonfiguracja zasobów wewnętrznych) do adaptacji i innowacji.

W kryzysowej sytuacji zapotrzebowanie na kompetencje menedżerskie powinno być zaspokajane przez specjalistów HRM. Jest to kluczowy aspekt zarządzania w czasach kryzysu. Zdolności organizacji do reagowania na kryzys mają znaczący wpływ na jej krótko- i długoterminowe przetrwanie. Rozwijanie zdolności kapitału ludzkiego do reagowania na sytuacje kryzysowe, staje się więc poważnym zadaniem działów HRM, mającym na celu ograniczenia ryzyka dla organizacji (Gheorge, Dridea, 2008).

Procedura badań

Celem badania była odpowiedź na pytanie: w jaki sposób kryzys gospodarczy wpływa na decyzje kadrowe w obrębie wymagań wobec menedżerów? Czy działy HR zaobserwowały zmiany w obszarze wymagań wobec menedżerów na przestrzeni ostatnich dwóch lat, które obejmują kryzys gospodarczy? A przede wszystkim, które kompetencje menedżerskie są obecnie najważniejsze dla organizacji i jakie poziomy kompetencji reprezentują menedżerowie? Jak pokazuje literatura przedmiotu, kryzys wymaga od menedżerów innych kompetencji niż dotychczas (np. Guryn, 2009; Daft i Marcie, 2010). W niestabilnych czasach liczy się zaangażowanie, odporność na stres i umiejętność podejmowania decyzji (Guryn, 2009), a także umiejętności komunikacyjne, odwaga i dbanie o innych (Klann, 2003). Poza tym ważne są kreatywność i zdolności adaptacyjne (Yusko i Goldstein, 1997). Dlatego postawiono hipotezę, iż badane działy HR wymieniają jako najistotniejsze kompetencje menedżerskie w dobie kryzysu: energię, umiejętność podejmowania decyzji, opanowanie, budowanie relacji i zarządzanie zmianą. Skoro ponad połowa menedżerów badanych w ramach raportu „Polski Menedżer czasów kryzysu” ocenia, że jest wystarczająco przygotowana do pełnienia swoich obowiązków (*Na pełen gwizdek*, 2010), można także założyć, że badani menedżerowie posiadają kompetencje wymagane przez swoich pracodawców. W związku z tym druga hipoteza zakłada, iż nie ma istotnych różnic pomiędzy poziomem kompetencji wymaganym na stanowiskach menedżerskich a rzeczywistym wynikiem menedżerów w obrębie kluczowych dla firm kompetencji.

Badanie było skierowane do działów personalnych oraz menedżerów i zostało przeprowadzone w drugim kwartale 2010 roku. Przebadano

Only organisations, which have competence models were invited to take part in the research.

The methodology of the research embraces HR Behavioural Styles, a method for examining competences constructed by Szulc and Godlewska-Werner, and a questionnaire which was intended for the estimation of the required managerial competences. The HR Behavioural Styles Test is a method based on William Moulton Marston's conception about what people feel in different situations and relationships (Marston, 1999). Except for the four behavioural types (Fighter, Spokesman, Friend and Analyst), the level of particular competences can be described by answers to every question. Competences which are estimated by the method are: accuracy, adherence to regulations/procedures, time management, responsibility, goal orientation, independence, creativity, initiative/resourcefulness, analytical thinking, decision-making — analysis, rapidity in decision-making, problem-solving, conflict management, change management, leadership, conformity, energy/commitment, development aspiration, relation-building, trust-building, co-operation, assertiveness — refusing, assertiveness — expressing emotion, assisting, self-possession/empathy, emotional self-possession, work-life balance (Table 4). The reliability of particular competences was measured by Cronbach's alpha and their level is between 0.61 — 0.85 (Godlewska-Werner, in press). Competences investigated in the test are chosen on the basis of statistical analyses.

Table 4
The descriptive statistics of individual competences — evaluations of HRM departments

Competence	Definition
Accuracy	performing tasks carefully and accurately; maintaining high quality of work
Adherence to regulations/ procedures	behaving in accordance with the applicable procedures and regulations
Time management	the ability to effectively plan and organize time
Responsibility	taking personal responsibility for the conscientious performance of one's duties
Goal orientation	pursuit of perseverance and determination to this objective
Independence	preference to work independently and fully use one's own knowledge and skills
Creativity	finding new ideas, integrating seemingly unrelated topics together

65 menedżerów zatrudnionych w 5 firmach z branży spożywczej. Zdecydowano się, aby badane firmy reprezentowały branżę FMCG, która teoretycznie nie odczuwa skutków kryzysu, ponieważ jej produkty są potrzebne do życia. Średnia wieku badanych menedżerów wynosi 27,3 lata (20-51). Średnia zatrudnionych pracowników w badanych firmach to 629 (od 122 do 2000 pracowników). Średni czas funkcjonowania organizacji na rynku to 33 lata (od 18 do 62 lat). Do badania zostały wybrane firmy, które posiadały modele kompetencyjne.

Badanie wykonano z zastosowaniem testu HR Style Zachowania — metody do diagnozy kompetencji opracowanej przez Szulc i Godlewską-Werner oraz ankiety dotyczącej wymaganych kompetencji na stanowiska menedżerskie.

Test HR Style Zachowania to metoda oparta na koncepcji Williama Moultona Marstona, która dotyczy tego, co ludzie czują w różnych sytuacjach i relacjach (Marston, 1999). Oprócz 4 typów zachowań (Wojownik, Rzecznik, Przyjacieli i Analityk) na podstawie odpowiedzi udzielonych w teście można określić poziom 27 kompetencji i atrybutów (Tabela 4). Rzetelność pomiaru poszczególnych kategorii kompetencji plasuje się pomiędzy Alfa Cronbacha 0,61 — 0,85 (Godlewska-Werner, w druku). W teście uwzględniono kompetencje wygenerowane na podstawie analiz statystycznych.

Tabela 4
Definicje kompetencji mierzonych w teście HR Style Zachowania

Kompetencja	Definicja
Dokładność	wykonywanie zadań w sposób staranny i dokładny, dbanie o wysoką jakość pracy
Przestrzeganie przepisów / procedur	postępowanie zgodnie z obowiązującymi procedurami i przepisami
Zarządzanie czasem	umiejętność efektywnego planowania i organizowania swojego czasu
Odpowiedzialność	branie osobistej odpowiedzialności za sumienne wykonanie swoich obowiązków
Orientacja na cel	dążenie z wytrwałością i determinacją do wyznaczonego celu
Samodzielność	preferowanie działań, w których pożądana jest samodzielna praca i wykorzystywanie własnej wiedzy i umiejętności
Kreatywność	znajdowanie nowych pomysłów, integrowanie pozornie niezwiązanych z sobą tematów
Inicjatywa, przedsiębiorczość	znajdowanie różnych możliwości i realizowanie wyzwań

Empirical aspects of the psychology... - 4. The competencies and attributes of managers...

Competence	Definition
Initiative, resourcefulness	finding different opportunities and challenges of implementation
Analytical thinking	the ability to identify the causes of phenomena and analyze the situation from different perspectives
Decision-making-analysis	making decisions after deep analysis of the decision-making process with regard to available information and data
Rapidity in decision-making	the ability to assess rapidly the situation and consider the pros and cons which result in taking timely decisions
Problem-solving problems	the ability to actively seek solutions to complex
Conflict management	finding common ground in conflict situations
Change management	ability to adapt to changing conditions
Leadership	the ability to motivate and support others in achieving common objectives, using the authority and charisma
Conformity	susceptibility to the influence of authorities, adapting to the generally prevailing standards and principles
Energy, commitment	initiating, implementing and sustaining activities against all odds
Development-aspiration	actions aimed at professional and personal development
Relationship-building	openness to others, initiating and maintaining social contacts
Trust-building	the proceedings in accordance with values such as truth and mutual respect
Co-operation	pursuit of teamwork in achieving a common goal
Assertiveness-refusing	ability to refuse others and expressing one's opinion in the face of authority
Assertiveness-expressing emotions	the ability to express emotions that bring tangible benefits
Assisting	responding to situations where someone needs help
Self-possession/ empathy	understanding others' feelings
Emotional self-possession	the ability to control emotions in stressful situations and conflict
Work-life balance	caring for the work-life balance

Empiryczne oblicza psychologii... - 4. Kompetencje i atrybuty menedżerów...

Kompetencja	Definicja
Analityczne myślenie	umiejętność rozpoznawania przyczyn zjawisk, analiza sytuacji z różnych perspektyw
Podejmowanie decyzji - analiza	podejmowanie decyzji po przeprowadzeniu głębokiej analizy decyzyjnej z uwzględnieniem dostępnych informacji i danych
Podejmowanie decyzji - szybkość	umiejętność szybkiej oceny sytuacji i rozważenie „za i przeciw”, czego wynikiem jest podjęcie szybkiej decyzji
Rozwiązywanie problemów	umiejętność aktywnego poszukiwania rozwiązań złożonych problemów
Zarządzanie konfliktem	szukanie płaszczyzny porozumienia w sytuacjach konfliktowych
Zarządzanie zmianą	umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków
Przywództwo	umiejętność motywowania i wspierania innych w osiąganiu wspólnych celów, wykorzystywanie autorytetu i charyzmy
Konformizm	podporządkowanie się wpływom autorytetów, dostosowanie do powszechnie panujących norm i zasad
Energia, zaangażowanie	inicjowanie, wykonywanie i podtrzymywanie działań pomimo przeciwności
Dążenie do rozwoju	podejmowanie działań mających na celu rozwój zawodowy i osobisty
Budowanie relacji	inicjowanie i podtrzymywanie kontaktów społecznych
Budowanie zaufania	postępowanie zgodnie z takimi wartościami, jak prawda i wzajemny szacunek
Umiejętność współpracy	przestrzeganie zasad współpracy zespołowej w dążeniu do wspólnego celu
Asertywność - odmawianie	umiejętność odmawiania innym i przekazywanie swoich opinii w obliczu autorytetów
Asertywność - wyrażanie emocji	umiejętność otwartego wyrażania emocji, które przynoszą wymierne korzyści
Pomaganie innym	reagowanie na sytuacje, w których ktoś potrzebuje pomocy
Opanowanie/empatia	rozumienie cudzych uczuć
Opanowanie emocji	umiejętność opanowania emocji w stresujących i konfliktowych sytuacjach
Dbanie o równowagę praca - życie	dbanie o równowagę praca - życie

Źródło: Opracowanie własne.

Managers completed the HR Behavioral Style test. In turn the survey was carried out by HRM departments of the grocery trade and it was intended for the assessment of soft managerial competences connected with requirements for managers and candidates for executive posts in the recruitment process. The estimation was made on a scale from 1 to 5, where 1 means — an unimportant competence, and 5 — an essential competence. Organisations also answered the question about how requirements have changed over a period of two years.

Research results

The competences on which the surveyed companies place greater emphasis during recruitment and selection processes, training and the appraisal over the last two years include the following: initiative, creativity, business expertise, entrepreneurship, change management, emotional stability, work-life balance, conflict management and the pursuit of development. On the basis of this description a manager in crisis years seems to be a person who does not surrender to failure but deals with problems and conflicts, presents innovative attitude to tasks and easily adapts to changes. They have experience, too. The picture is partly consistent with the observations of researchers and managers themselves. Managers particularly value experience in difficult times (*Na pelen gwizdek*, 2010). On the other hand, what is required of them is commitment, resistance to stress and efficiency (Guryn, 2009).

The ability to stay calm while faced with difficult situations as well as being active are very important (Daft and Marcie, 2010). Change management, innovative approach to tasks and conflict management are crucial, too (Yusko and Goldstein, 1997). These are attributes which describe employees who represent the dominative and influence styles. However, the relationship-building with associates and inferiors, relying on assisting, taking care, being an example and effective communication, is not mentioned by the examined HRM department as it was in Klann's concept (2003). The ability to gather and process information is not singled out either, as it was in Kozminski's theory (2004). It means that the examined HRM departments do not observe the necessity to demonstrate these abilities and characteristics in crisis years more than before the crisis. The HRM departments can notice changes in managerial competencies which are required but they concern resourcefulness and emotional stability, not relationship-building and decision making.

According to HRM departments, all competences are very important in the context of personnel management. Therefore, the employers surveyed are trying to improve them, above all, through training. The analysis of the

Menedżerowie wypełniali test HR Style Zachowania. Natomiast ankieta skierowana do działów personalnych dotyczyła oceny kompetencji miękkich w obszarze kierowania personelem z punktu widzenia wymagań firmy wobec menedżerów oraz kandydatów na menedżerów w procesach rekrutacyjno-selekcyjnych. Ocena dokonywana była na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza — kompetencja nieważna, a 5 — kompetencja bardzo ważna. Dodatkowo firmy odpowiadały, jak zmieniły się wymagania wobec menedżerów na przestrzeni dwóch lat.

Wyniki i wypływające z nich wnioski

Kompetencje, na które badane firmy kładą większy nacisk w procesach rekrutacyjno-selekcyjnych, w szkoleniach, w ocenie okresowej w ostatnich dwóch latach to inicjatywa, kreatywność, doświadczenie biznesowe, przedsiębiorczość, zarządzanie zmianą, stabilność emocjonalna, dbanie o równowagę praca — życie, zarządzanie konfliktem i dążenie do rozwoju. Na podstawie takiego opisu menedżer w dobie kryzysu jawi się jako osoba, która nie poddaje się niepowodzeniom, radzi sobie z problemami i konfliktami, wykazuje się innowacyjnym podejściem do zadań, a także szybko adaptuje się do zmian. Charakteryzuje się również doświadczeniem. Obraz ten jest częściowo zgodny ze spostrzeżeniami badaczy i samych menedżerów. Menedżerowie przede wszystkim cenią sobie w trudnych czasach doświadczenie (*Na pełen gwizdek*, 2010). Natomiast wymaga się od nich zaangażowania, odporności na stres i operatywności (Guryn, 2009). Ważna jest tutaj umiejętność zachowania spokoju w trudnych sytuacjach oraz aktywność (Daft i Marcie, 2010), a także zarządzanie zmianą, innowacyjne podejście do zadań i zarządzanie konfliktem (Yusko i Goldstein, 1997). Są to atrybuty opisujące reprezentantów stylu dominującego i wywierającego wpływ. Jednak wśród kompetencji wymienionych przez badane działy HR nie ma wzmianki o budowaniu szczególnej relacji ze współpracownikami i podwładnymi opartej na dbaniu o innych, dawaniu dobrego przykładu i skutecznej komunikacji, o czym mówi Klann (2003). Nie są wymienione także umiejętności pozyskiwania i przetwarzania informacji, na które kładł nacisk Koźmiński (2004). Oznacza to, że ankietowane działy HR nie zaobserwowały konieczności wykazywania się tymi umiejętnościami i cechami przez menedżerów w dobie kryzysu niż w bardziej stabilnych czasach. Działy HR widzą zmiany w wymaganiach kompetencyjnych menedżerów, jednak dotyczą one przedsiębiorczości i stabilności emocjonalnej, a nie budowania relacji i podejmowania decyzji.

Według działów HR wszystkie kompetencje są bardzo ważne w kontekście zarządzania personelem. Dlatego badani pracodawcy starają się je doskonalić przede wszystkim poprzez szkolenia.

questionnaires completed by the HRM departments of the companies in the food (FMCG) industry shows that there are nine undoubted, absolute competences of a similar weight for all the surveyed companies. They include the following: goal-orientation, independence, analytical thinking, decision-making — analysis, decision-making — rapidity, problem-solving, leadership, ability to cooperate and emotional self-control. All of these were rated as most important in a manager's work, apart from emotional self-control, which the investigated companies described as important. It means that the weight of these competences is very similar beyond the shadow of doubt and they are understood in the similar way by different organizations. Thanks to that, managers and candidates for executive posts, regardless of the type of organisation, know what is required from them. On the basis of that, the first hypothesis can be partly verified — decision making, goal orientation connected with commitment and relationship-building relying on co-operation ability are crucial competencies during crisis years. Emotional self-possession is not mentioned among them.

Evaluations of other competences are varied, depending on, inter alia, the organisational culture.

The high ratings that were assigned to specific competences are evidence of the high demands towards managers, which, as will be seen in the course of the study, strongly deviates from reality (Table 5).

Table 5

The descriptive statistics of individual competences — evaluations of HRM departments

Variable	Descriptive statistics		
	Mean	Median	Standard deviation
Accuracy	3.6	4	1.140175
Adherence to regulations/procedures	4.2	5	1.30384
Time management	4	4	0.707107
Responsibility	4.2	4	0.83666
Goal orientation	4.8	5	0.447214
Independence	4.6	5	0.547723
Creativity	3.6	4	1.140175
Initiative, resourcefulness	4.2	4	0.83666
Analytical thinking	4.8	5	0.447214
Decison-making - analysis	5	5	0
Rapidity in decision making	4.6	5	0.547723

Analiza ankiet wypełnionych przez dział HR firm z branży spożywczej pokazuje, że istnieje dziewięć jednoznacznych, absolutnych kompetencji, o podobnej wadze dla wszystkich badanych firm. Są to: orientacja na cel, samodzielność, analityczne myślenie, podejmowanie decyzji — analiza, podejmowanie decyzji — szybkość, rozwiązywanie problemów, przywództwo, umiejętność współpracy i opanowanie emocji. Wszystkie one zostały ocenione jako najważniejsze w pracy menedżera, poza opanowaniem emocji, którą badane firmy oceniły jako ważną. Oznacza to, że waga tych kompetencji nie budzi wątpliwości i są one w podobny sposób rozumiane przez różne organizacje. Dzięki temu, menedżerowie i kandydaci na stanowiska menedżerskie bez względu na typ organizacji wiedzą, czego się od nich oczekuje. Na podstawie tego można powiedzieć, że hipoteza pierwsza częściowo się potwierdziła — podejmowanie decyzji, orientacja na cel związana z zaangażowaniem oraz budowanie relacji opartej na umiejętności współpracy są kluczowymi kompetencjami w dobie kryzysu. Wśród najważniejszych kompetencji nie maj jednak opanowania emocji. Oceny pozostałych kompetencji są różnorodne, zależne między innymi od kultury organizacyjnej.

Wysokie oceny, jakie zostały przypisane poszczególnym kompetencjom, świadczą o wysokich wymaganiach wobec kadry kierowniczej, co jak się okaże w dalszej części badania, mocno odstaje od rzeczywistości (Tabela 5).

Tabela 5

Statystyki opisowe poszczególnych kompetencji — ocena działów HR

Zmienna	Statystyki opisowe (ankiety HR)		
	Średnia	Mediana	Odch.std
Dokładność	3,6	4	1,140175
Przestrzeganie przepisów / procedur	4,2	5	1,30384
Zarządzanie czasem	4	4	0,707107
Odpowiedzialność	4,2	4	0,83666
Orientacja na cel	4,8	5	0,447214
Samodzielność	4,6	5	0,547723
Kreatywność	3,6	4	1,140175
Inicjatywa, przedsiębiorczość	4,2	4	0,83666
Analityczne myślenie	4,8	5	0,447214
Podejmowanie decyzji - analiza	5	5	0
Podejmowanie decyzji - szybkość	4,6	5	0,547723
Rozwiązywanie problemów	5	5	0
Zarządzanie konfliktem	3,6	4	1,140175

Empirical aspects of the psychology... - 4. The competencies and attributes of managers...

Variable	Descriptive statistics		
	Mean	Median	Standard deviation
Problem-solving	5	5	0
Conflict management	3.6	4	1.140175
Change management	4	4	1.224745
Leadership	4.6	5	0.547723
Conformity	3.4	4	0.894427
Energy, commitment	4.2	4	0.83666
Development aspiration	4	4	1.224745
Relationship-building	4.4	5	0.894427
Trust-building	4	4	1.224745
Co-operation	4.8	5	0.447214
Assertiveness - refusing	3.6	4	1.140175
Assertiveness - expressing emotion	3.4	3	1.140175
Assisting	3.4	4	1.341641
Self-possession/empathy	3.6	4	0.894427
Emotional self-possession	4.2	4	0.447214
Work-life balance	3.4	4	1.516575

One-sample t-test shows the differences between the requirements of HRM departments and the competences of particular managers. Significant differences can be observed in the majority of competences (Table 6). Scores significantly lower than the employers' expectations are obtained by managers in such competences as relation-building, accuracy, time management, change management, initiative, conflict management, conformity, self-possession/empathy, assertiveness — refusing, responsibility, energy, work-life balance, creativity, adherence to regulations/procedures, development aspiration, assisting, trust-building, analytical thinking, independence, goal orientation, decision-making — analysis and rapidity, leadership, problem-solving, emotional self-possession and co-operation. These results show how high the companies' requirements towards the managers are. This is important information showing which competences should be developed by employees, managers and those who aspire to management positions to strengthen their employability and productivity.

Zmienna	Statystyki opisowe (ankiety HR)		
	Średnia	Mediana	Odch.std
Zarządzanie zmianami	4	4	1,224745
Przywództwo	4,6	5	0,547723
Konformizm	3,4	4	0,894427
Energia, zaangażowanie	4,2	4	0,83666
Dążenie do rozwoju	4	4	1,224745
Budowanie relacji	4,4	5	0,894427
Budowanie zaufania	4	4	1,224745
Umiejętność współpracy	4,8	5	0,447214
Asertywność - odmawianie	3,6	4	1,140175
Asertywność - wyrażanie emocji	3,4	3	1,140175
Pomaganie innym	3,4	4	1,341641
Opanowanie / empatia	3,6	4	0,894427
Opanowanie emocji	4,2	4	0,447214
Dbanie o równowagę praca - życie	3,4	4	1,516575

Przeprowadzony test t dla pojedynczej próby pokazał, na ile różnią się między sobą wymagania działów HR badanych firm a kompetencje poszczególnych menedżerów. Istotne różnice można zaobserwować w zdecydowanej większości kompetencji (Tabela 6). Istotnie niższe wyniki od oczekiwań pracodawców menedżerowie uzyskują w zakresie takich kompetencji jak: budowanie relacji, dokładność, zarządzanie czasem, zarządzanie zmianami, inicjatywa, zarządzanie konfliktem, konformizm, opanowanie empatia, asertywność — odmawianie, odpowiedzialność, energia, równowaga praca-życie, kreatywność, przestrzeganie przepisów/procedur, dążenie do rozwoju, pomaganie innym, budowanie zaufania, analityczne myślenie, samodzielność, orientacja na cel, podejmowanie decyzji — analiza i szybkość, przywództwo, rozwiązywanie problemów, opanowanie emocji i umiejętność współpracy. Wyniki te pokazują, jak wysokie są wymagania firm wobec menedżerów. Jest to istotna informacja, jakie kompetencje należy rozwijać u menedżerów zatrudnionych oraz osób aspirujących na stanowiska kierownicze, aby zwiększyć ich szanse na rynku pracy i efektywność.

Table 6

Expectations of HRM departments and the levels of managerial competences (p<0.001)

Variable	Mean	Standard deviation	Standard error	Reference	t	df
Relation-building	3.223231	0.408615	0.050682	5	-35.0569	64
Accuracy	3.223077	0.452852	0.056169	4	-13.8318	64
Time management	3.185077	0.498116	0.061784	4	-13.1900	64
Change management	2.862923	0.313263	0.038855	4	-29.2643	64
Initiative-resourcefulness	3.103846	0.443909	0.055060	4	-16.2759	64
Conflict management	3.330769	0.560949	0.069577	4	-9.61855	64
Conformity	1.982000	0.620834	0.077005	4	-26.2061	64
Self-possession/empathy	3.230769	0.625481	0.077581	4	-9.91515	64
Assertiveness - refusing	1.884615	0.828068	0.102709	4	-20.5959	64
Responsibility	3.538462	0.461889	0.057290	4	-8.05614	64
Energy, commitment	3.438462	0.511643	0.063462	4	-8.84848	64
Work-life balance	2.969231	0.722825	0.089655	4	-11.4970	64
Creativity	3.530769	0.551113	0.068357	4	-6.86439	64
Adherence to regulations/procedures	2.315385	0.519685	0.064459	5	-41.6485	64
Development aspiration	3.300000	0.564579	0.070027	4	-9.99608	64
Assisting	2.650000	0.533634	0.066189	4	-20.3961	64
Trust-building	3.153846	0.551440	0.068398	4	-12.3711	64
Analytical thinking	2.787231	0.412335	0.051144	5	-43.2656	64
Independence	2.592308	0.506923	0.062876	5	-38.2927	64
Goal orientation	3.320769	0.402750	0.049955	5	-33.6149	64
Decision-making - analysis	3.238462	0.531123	0.065878	5	-26.7395	64
Rapidity in decision - making	3.084615	0.603177	0.074815	5	-25.6017	64
Leadership	3.123692	0.381435	0.047311	5	-39.6589	64
Co-operation	2.652615	0.466326	0.057841	5	-40.5836	64
Emotional self-possession	1.938462	0.519222	0.064402	4	-32.0107	64
Problem-solving	3.242308	0.448455	0.055624	5	-31.5995	64

Tabela 6
Oczekiwania działań HR a poziom kompetencji menedżerskich ($p < 0,001$)

Zmienna	Średnia	Odch. st.	Ważnych	Bl. std.	Odniesienie	t	Df
Budowanie relacji	3,223231	0,408615	65	0,050682	5	-35,0569	64
Dokładność	3,223077	0,452852	65	0,056169	4	-13,8318	64
Zarządzane czasem	3,185077	0,498116	65	0,061784	4	-13,1900	64
Zarządzanie zmianami	2,862923	0,313263	65	0,038855	4	-29,2643	64
Inicjatywa, przedsiębiorczość	3,103846	0,443909	65	0,055060	4	-16,2759	64
Zarządzanie konfliktem	3,330769	0,560949	65	0,069577	4	-9,61855	64
Konformizm	1,982000	0,620834	65	0,077005	4	-26,2061	64
Opanowanie - empatia	3,230769	0,625481	65	0,077581	4	-9,91515	64
Asertywność - odmawianie	1,884615	0,828068	65	0,102709	4	-20,5959	64
Odpowiedzialność	3,538462	0,461889	65	0,057290	4	-8,05614	64
Energia, zaangażowanie	3,438462	0,511643	65	0,063462	4	-8,84848	64
Równowaga praca - życie	2,969231	0,722825	65	0,089655	4	-11,4970	64
Kreatywność	3,530769	0,551113	65	0,068357	4	-6,86439	64
Przestrzeganie przepisów / procedur	2,315385	0,519685	65	0,064459	5	-41,6485	64
Dążenie do rozwoju	3,300000	0,564579	65	0,070027	4	-9,99608	64
Pomaganie innym	2,650000	0,533634	65	0,066189	4	-20,3961	64
Budowanie zaufania	3,153846	0,551440	65	0,068398	4	-12,3711	64
Analityczne myślenie	2,787231	0,412335	65	0,051144	5	-43,2656	64
Samodzielność	2,592308	0,506923	65	0,062876	5	-38,2927	64
Orientacja na cel	3,320769	0,402750	65	0,049955	5	-33,6149	64
Podejmowanie decyzji - analiza	3,238462	0,531123	65	0,065878	5	-26,7395	64
Podejmowanie decyzji - szybkość	3,084615	0,603177	65	0,074815	5	-25,6017	64
Przywództwo	3,123692	0,381435	65	0,047311	5	-39,6589	64
Umiejętność współpracy	2,652615	0,466326	65	0,057841	5	-40,5836	64
Opanowanie emocji	1,938462	0,519222	65	0,064402	4	-32,0107	64
Rozwiązywanie problemów	3,242308	0,448455	65	0,055624	5	-31,5995	64

No significant differences can be observed between the expectations of employers and the level of assertiveness, understood as the expression of emotions, among the surveyed managers (Table 7). This competence is developed in managers on a level similar to the expectations of competences. This may result from the fact that the emotional aspects are still considered by employers as negligible in their professional work.

Table 7

The expression of emotion — a comparison of the expectations of HRM departments to managers' levels of competence

Variable	Mean	Standard deviation	Standard error	Reference	t	df	P
Assertiveness - expressing emotions	3.1	0.69146	0.085766	3	1.165966	64	0.25

On the ground of the conducted statistical analysis, it can be claimed that the second hypothesis was not verified. Examined managers do not satisfy employers' requirements in terms of the majority of competencies. Although other researches show that only 16% of managers are not prepared to fulfil managerial duties and functions in crisis years (*Na pelen gwizdek*, 2010), some deficits in required competencies of crisis manager can be observed in the examined group.

The smallest statistically relevant difference between the expectations of HRM departments of managers and the average results obtained by the surveyed managers within each competency exists in the following areas: creativity, conflict management, assertiveness understood as expressing emotions, accuracy and empathy (Figure 1). It means that surveyed managers can develop these competences without extensive effort to achieve a level required by HRM departments. It lies within their development area.

Meanwhile, the largest discrepancy can be seen in the following areas: co-operation, emotional self-possession, independence, analytical thinking, adherence to regulations/procedures, problem-solving, decision-making and work-life balance. This indicates which competences should be developed by companies in different forms of employee development. Even more so, since stress resilience and decision-making (Yusko and Goldstein, 1997; Wojtczuk-Turek, 2006; Sajkiewicz, 2008) and even a stable personal life (Heames and Harvey, 2006) are cited as important managerial competences. These scores can be alarming, if competences demonstrated by HRM department as the most impotent in crisis years especially such as emotional self-possession

Można zaobserwować brak istotnych różnic pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a poziomem asertywności w zakresie wyrażania emocji u badanych menedżerów (Tabela 7). Kompetencja ta jest rozwinięta u menedżerów na podobnym poziomie w porównaniu z oczekiwaniami firm. Może to wynikać z tego, że aspekty emocjonalne są nadal uważane przez pracodawców za mało istotne w pracy zawodowej.

Tabela 7

Wyrażanie emocji — odniesienie oczekiwań działów HR do poziomu kompetencji menedżerskich

Zmienna	Test średnich względem stałej wartości odniesienia							
	Średnia	Odch. st.	Ważnych	Bl. std.	Odniesienie	T	df	p
Asertywność - wyrażanie emocji	3,1	0,69146	65	0,085766	3	1,165966	64	0,25

Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych można powiedzieć, że hipoteza druga nie potwierdziła się. Badani menedżerowie pod względem większości kompetencji nie spełniają wymagań pracodawców. Pomimo tego, że inne badania zdradzały, że tylko 16% nie jest przygotowanych do pełnienia funkcji menedżerskiej w dobie kryzysu (*Na pełen gwizdek*, 2010), można zaobserwować pewne braki w obrębie wymaganych w tym trudnym czasie kompetencji wśród grupy badanej.

Najmniejsza istotna statystycznie różnica pomiędzy oczekiwaniami działów HR wobec menedżerów a średnimi wynikami, które uzyskali badani menedżerowie w obrębie poszczególnych kompetencji istnieje w zakresie: kreatywności, zarządzania konfliktem, asertywności rozumianej jako wyrażanie emocji, dokładności i empatii (Rysunek 1).

Oznacza to, że badani menedżerowie mogą rozwijać te kompetencje bez dużego wysiłku, aby osiągnąć poziom wymagany przez działy HR. Jest to w ich obszarze rozwoju.

Natomiast największą rozbieżność można zauważyć w zakresie: umiejętności współpracy, umiejętności opanowania emocji, samodzielności, analitycznego myślenia, przestrzegania procedur, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji i umiejętności zachowania równowagi praca — życie. Stanowi to bazę do pracy w ramach różnych form rozwoju pracowników. Tym bardziej, że współdziałanie, umiejętność radzenia sobie ze stresem i podejmowania decyzji (Yusko i Goldstein, 1997; Wojtczuk-Turek, 2006; Sajkiewicz, 2008), a nawet stabilne życie osobiste (Heames i Harvey, 2006)

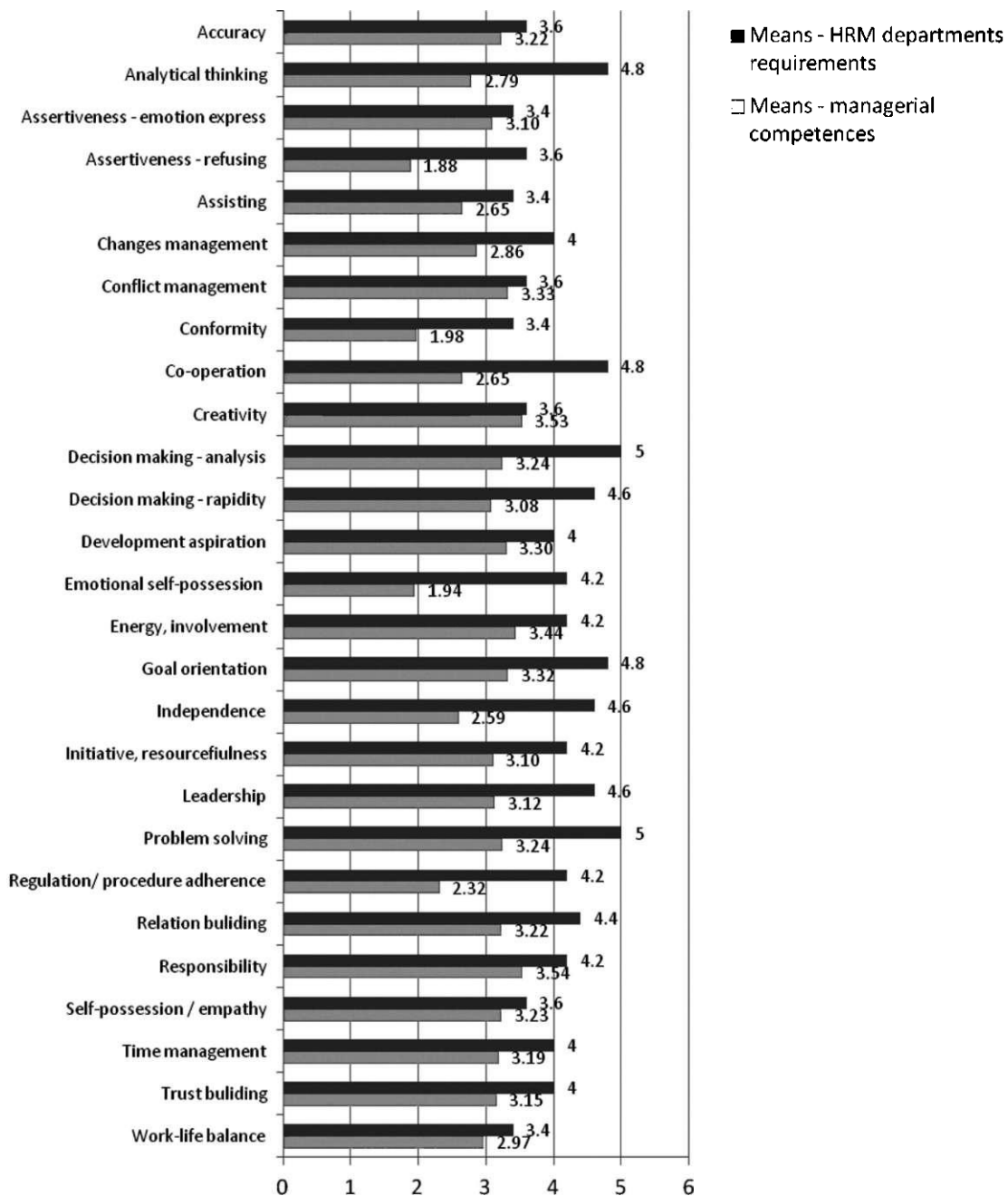
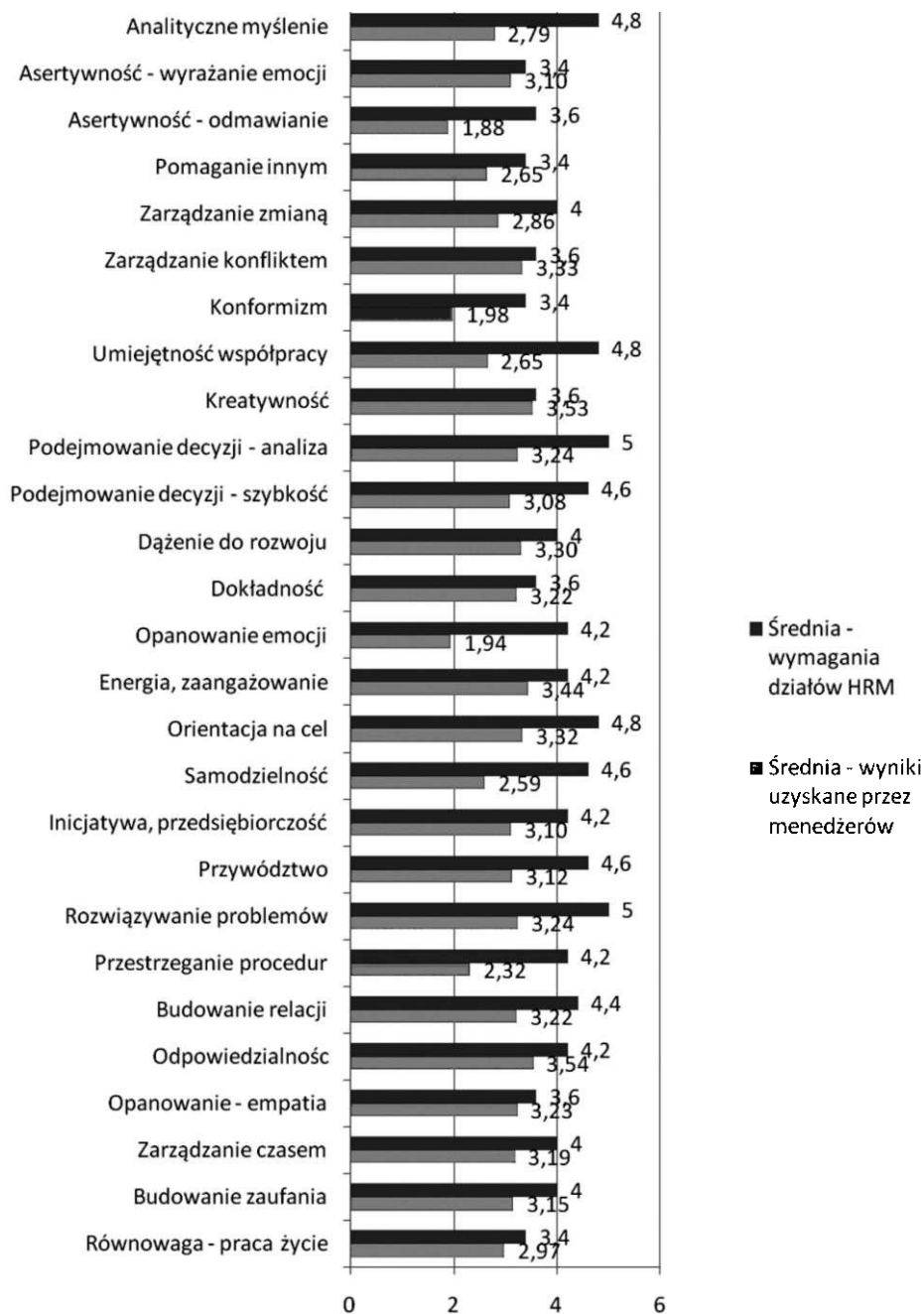


Figure 1. The differences between the expectations for managers and those obtained by the surveyed managers.



Rysunek 1. Różnice pomiędzy oczekiwaniami wobec menedżerów a wynikami uzyskanymi przez badanych menedżerów.

and work-life balance, are compared. Moreover, independence, analytical thinking, decision-making, problem-solving and co-operation are estimated as the most crucial by HRM departments.

The surveyed managers receive the highest scores in terms of: responsibility, creativity and energy and the lowest in the following areas: assertiveness understood as expressing emotions, emotional self-possession and conformity (Figure 2). This shows that they have the resourcefulness and rationality required in times of crisis (Guryn, 2009). However, they may have problems with maintaining relationships in difficult situations.

Conclusions

The research was conducted to answer the questions if economical crisis influences the requirements of HRM department of FMCG industry towards managers, which competences are the most important nowadays and whether managers possess them or not.

The results show that companies have high expectations of managers, with which the latter are unable to cope. These expectations may be unrealistic because the real level of competences of surveyed managers is relevantly lower. Examined HRM departments observe changes in requirements set towards their employees, despite the fact, that FMCG industry seems to be free from the effects of economical crisis. The greatest emphasis in the recruitment, selection and appraisal of employees is placed by HRM departments in crisis years on initiative, creativity, business expertise, entrepreneurship, change management, emotional self-possession, work-life balance, conflict management and development aspiration. It means that they require from managers attributes, which are examples of the dominative and influence styles.

The surveyed companies in the food (FMCG) industry consider the following as the most important managerial competences: goal orientation, independence, analytical thinking, ability to analyse decision-making and rapidity in decision-making, problem-solving, leadership and co-operation. These evaluations were unambiguous and did not differ between companies.

The surveyed managers received the highest scores in such competences as: responsibility, creativity and energy/commitment, and the lowest in terms of emotional self-possession, assertiveness understood as refusing, and conformity.

Although there are statistically significant differences between the expectations of HRM departments and managers and the average results obtained by the surveyed managers within each competency, one can notice a slight discrepancy in the case of creativity, conflict management, assertiveness

są wymieniane jako istotne kompetencje menedżerskie. Wyniki te mogą być niepokojące, jeśli weźmie się pod uwagę kompetencje, które działy HR wymieniły jako te, na które kładzie się największy nacisk w dobie kryzysu, zwłaszcza opanowanie czy równowaga praca-życie. Poza tym samodzielność, analityczne myślenie, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów i umiejętność współpracy to kompetencje, które były w ocenie działów HR najistotniejsze.

Badani menedżerowie najwyższe wyniki uzyskują w zakresie: odpowiedzialności, kreatywności i energii. Natomiast najniższe — w zakresie: asertywności rozumianej jako odmawianie, opanowania emocji i konformizmu (Rysunek 2). Świadczy to o tym, że charakteryzują się przedsiębiorczością i racjonalnością wymaganymi w czasach kryzysu (Guryn, 2009). Jednak mogą mieć problemy z utrzymywaniem relacji w sytuacjach trudnych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie miało na celu udzielenie odpowiedzi, czy kryzys gospodarczy wpłynął na wymagania działów HR firmy z branży FMCG wobec menedżerów, które kompetencje są obecnie dla nich najważniejsze i czy zatrudnieni menedżerowie je posiadają. Wyniki pokazują, że firmy mają wysokie wymagania wobec menedżerów, którym oni nie są w stanie sprostać. Oczekiwania te mogą być nierealne, ponieważ rzeczywisty poziom kompetencji u badanych menedżerów jest istotnie niższy. Pomimo tego, że branża FMCG jest uważana za sektor, który nie odczuwa skutków kryzysu, badane działy HR zauważają zmiany w obrębie wymagań wobec pracowników. Największy nacisk w procesach rekrutacji i selekcji oraz oceny pracowniczej działy HR w dobie kryzysu kładą na inicjatywę, kreatywność, doświadczenie biznesowe, przedsiębiorczość, zarządzanie zmianą, stabilność emocjonalną, dbanie o równowagę praca-życie, zarządzanie konfliktem i dążenie do rozwoju. Oznacza to, że oczekują od menedżerów atrybutów świadczących o stylu dominującym i wywierającym wpływ.

Badane firmy z branży spożywczej za najważniejsze kompetencje menedżerskie uważają: orientację na cel, samodzielność, analityczne myślenie, umiejętność analizy w podejmowaniu decyzji i szybkość podejmowania decyzji, umiejętność rozwiązywania problemów, przywództwo oraz umiejętność współpracy. Oceny te były jednoznaczne i nie różniły się między firmami.

Badani menedżerowie uzyskali najwyższe wyniki w takich kompetencjach jak: odpowiedzialność, kreatywność i energia, a najniższe — w zakresie opanowania emocji, asertywności rozumianej jako odmawianie i konformizmu.

Pomimo istotnych statystycznie różnic pomiędzy oczekiwaniami działów HR wobec menedżerów a średnimi wynikami, które uzyskali badani mene-

Means - managerial competences

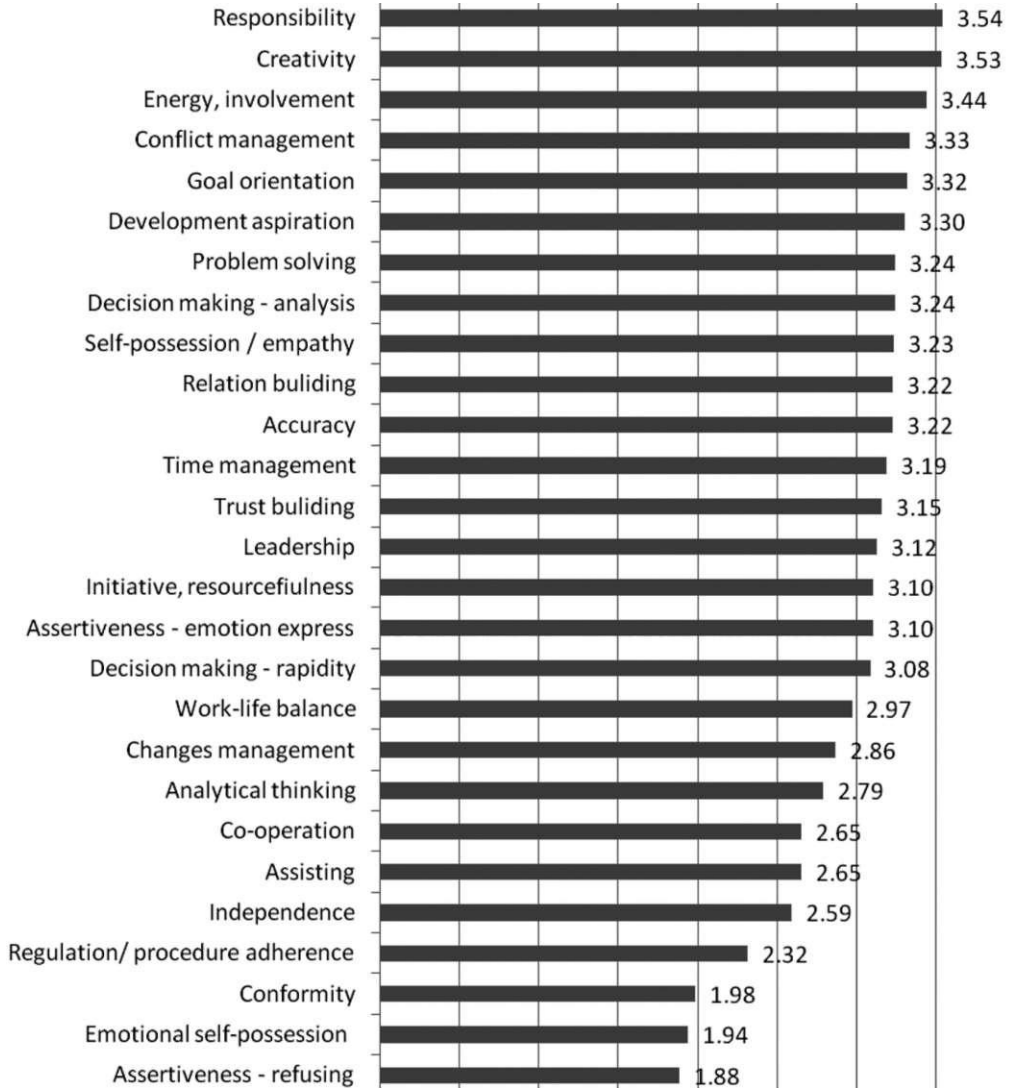
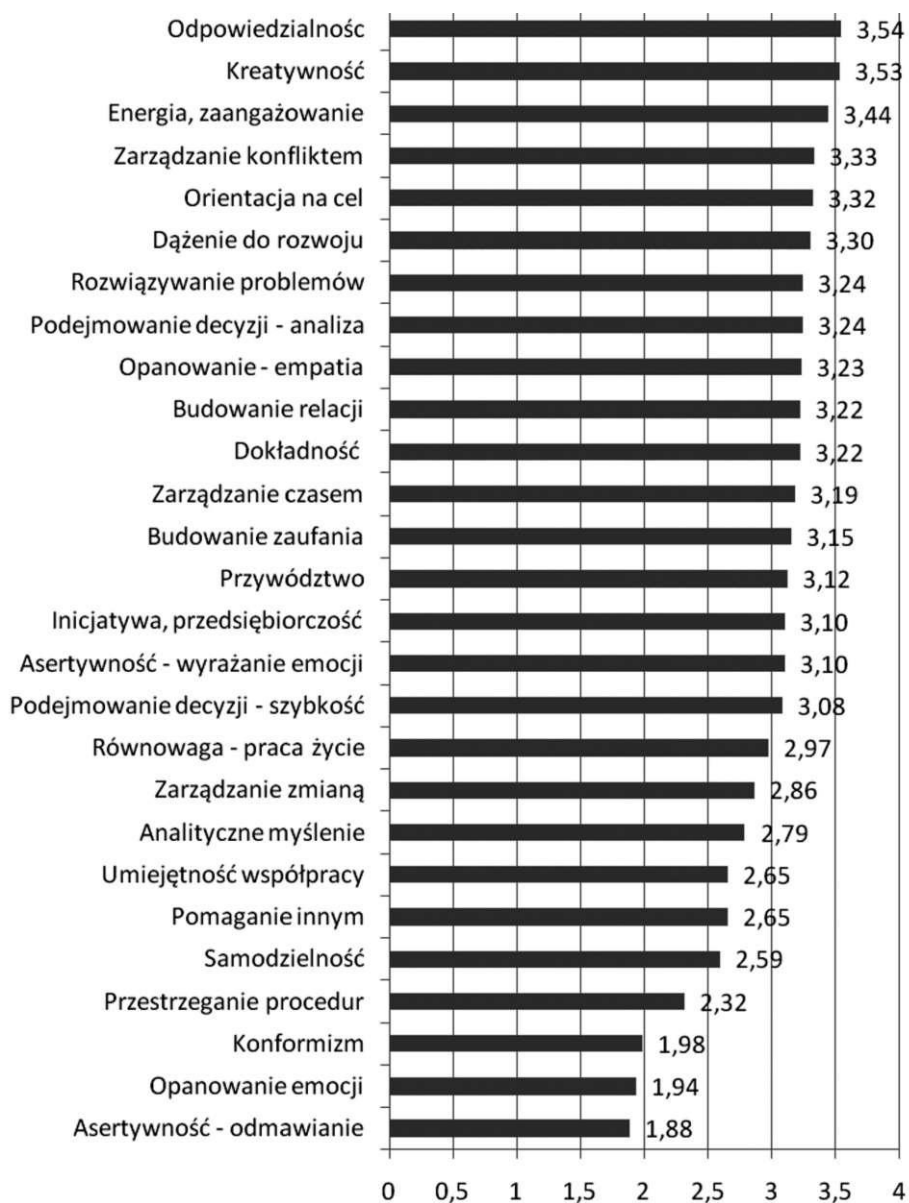


Figure 2. Average results obtained by the surveyed managers.

Średnia - wyniki uzyskane przez menedżerów



Rysunek 2. Średnie wyniki uzyskane przez badanych menedżerów.

Empirical aspects of the psychology... - 4. The competencies and attributes of managers.

understood as expressing emotions, accuracy and empathy. In turn, the worst scores, in comparison to HRM department's requirements, managers gained in the case of: co-operation, emotional self-possession, independence, analytical thinking, adherence to regulations/procedures, problem-solving, decision-making and work-life balance. Moreover, the worst results obtained by surveyed managers were the following: emotional self-control, conformity, co-operation skills, work-life balance, analytical thinking and self-reliance.

The present study shows how much work awaits managers and employees aspiring to management positions to match the requirements imposed by the companies in times of crisis. Additionally, it can be a starting point to help employers realise that their requirements are unrealistic.

References

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Compton, R. L., Nankervis, A. R. (2009). *Effective recruitment and selection practices*. North Ryde: CCH Australia Limited.
- Daft, R. L., Marcic, D. (2010). *Understanding Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Derven, M. (2008). Lessons learned. Using competency models to target training needs. *T+D*. Vol. 62, No. 12, 68-73.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Nowy Jork: America Management Association.
- Furlow, L. (2000). Job Profiling: Building a Winning Team Using Behavioral Assessment. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 30, No. 3, 107-111.
- Godlewska-Werner, D. (In Press). *Test HR Style Zachowania - metoda do diagnozy kompetencji*.
- Guryn, H. (2009). Szansa na rozwój. *Personel i Zarządzanie*, No. 2, 34-37.
- Heames, J. T, Harvey, M. (2006). The Evolution of the Concept of the "Executive" from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 2, 29-41.
- Klann, G. (2003). *Crisis Leadership. Using Military lessons, Organizational Experiences, and the Power of influence to lessen the impact of chaos on the people, you lead*. Center for Creative Leadership.

dżerowie w obrębie poszczególnych kompetencji, można zaobserwować małe rozbieżności w przypadku kreatywności, asertywności rozumianej jako wyrażanie emocji, zarządzania konfliktem, dokładności, empatii i równowagi praca-życie. Natomiast badani menedżerowie najgorzej w obliczu wymagań działów HR wypadają w zakresie: umiejętności współpracy, umiejętności opanowania emocji, samodzielności, analitycznego myślenia, przestrzegania procedur, podejmowania decyzji i przywództwa.

Przedstawione badanie pokazuje, jak wiele pracy czeka menedżerów i pracowników aspirujących na stanowiska kierownicze, aby dorównać wymogom stawianym przez firmy w dobie kryzysu. Dodatkowo stanowi ono punkt wyjścia do uświadomienia pracodawcom zbyt wygórowanych wymagań.

Bibliografia

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Compton, R. L., Nankervis, A. R. (2009). *Effective recruitment i selection practices*. North Ryde: CCH Australia Limited.
- Daft, R. L., Marcie, D. (2010). *Understanding Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Derven, M. (2008). *Lessons learned. Using competency models to target training needs. T+D. Vol. 62, No. 12, 68-73*.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Nowy Jork: America Management Association.
- Furlow, L. (2000). *Job Profiling: Building a Winning Team Using Behavioral Assessment. Journal of Nursing Administration, Vol. 30, No. 3, 107-111*.
- Godlewska-Werner, D. (In Press). *Test HR Style Zachowania - metoda do diagnozy kompetencji*.
- Guryn, H. (2009). *Szansa na rozwój. Personel i Zarządzanie, No. 2, 34-37*.
- Heames, J. T., Harvey, M. (2006). *The Evolution of the Concept of the „Executive” from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader. Journal of Leadership i Organizational Studies, Vol. 13, No. 2, 29-41*.
- Klann, G. (2003). *Crisis Leadership. Using Military lessons, Organizational Experiences, i the Power of influence to lessen the impact of chaos on the people, you lead*. Center for Creative Leadership.

Empirical aspects of the psychology... - 4. The competencies and attributes of managers...

- Koźmiński, A. K. (2004). Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej? *MBA*, No. 1 (65), 14.
- Król, A. (2008). Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej. W: A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, 43-55.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Poltext.
- Marston, W. M. (1999). *Emotions of Normal People*. London: Routledge.
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crisis*. Nowy York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Moczyłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Monica, G. C., Raluca, D. C. (2008). Human Resources Development - a key element in crisis management. *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*, Vol. 17, Issue 4, 257-261.
- Mulder, M., Stemerding A. (1993). Threat Attraction to group and Need for Strong Leadership. *Human Relations*, Vol. 16, No. 4, 317-334.
- Na pełen gwizdek. Wyniki raportu "Polski Menedżer czasów kryzysu" (2010). *Personel i Zarządzanie*, No. 1, 40-44.
- Pacevicius, J. (2008). Social-Psychological Competence of Leaders: Structure, Empirical Assessment and Formative Ways. *Social Research*, 2 (12), 123-131.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sajkiewicz, A. (2008). Kompetencje do pracy z ludźmi. W: A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, 81-116.
- Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly*, Spring 2005, Vol. 50, Issue 1, 2-6.
- Straw, J. (2002). *The 4-Dimensional Manager*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Wojtczuk-Turek, A. (2006). Badania nad kompetencjami menedżerów. Przegląd problemów i kierunków. W: S. Konarski (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 95-110.
- Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (1997). Selecting and Developing Crisis Leaders Using Competency-Based Simulations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 5, No. 4, 216-223.

- Koźmiński, A. K. (2004). *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?* MBA, No. 1 (65), 14.
- Król, A. (2008). *Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej*. W: A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, 43-55.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Poltext.
- Marston, W. M. (1999). *Emotions of Normal People*. London: Routledge.
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crisis*. Nowy York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Monica, G. O., Raluca, D. C. (2008). *Human Resources Development - a key element in crisis management*. Annals of the University of Oradea. Economic Science Series, Vol. 17, Issue 4, 257-261.
- Mulder, M., Stemerding A. (1993). *Threat Attraction to group i Need for Strong Leadership*. Human Relations, Vol. 16, No. 4, 317-334.
- Napelen gwizdek. *Wyniki raportu „Polski Menedżer czasów kryzysu”(2010)*. Personal i Zarządzanie, No. 1, 40-44.
- Pacevicius, J. (2008). *Social-Psychological Competence of Leaders: Structure, Empirical Assessment i Formative Ways*. Social Research, 2 (12), 123-131.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sajkiewicz, A. (2008). *Kompetencje do pracy z ludźmi*. W: A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin, 81-116.
- Schoenberg, A. (2005). *Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis*. Public Relations Quarterly, Spring 2005, Vol. 50, Issue 1, 2-6.
- Straw, J. (2002). *The 4-Dimensional Manager*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Wojtczuk-Turek, A. (2006). *Badania nad kompetencjami menedżerów. Przegląd problemów i kierunków*. W: S. Konarski (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 95-110.
- Yusko, K. P., Goldstein, H. W. (1997). *Selecting i Developing Crisis Leaders Using Competency-Based Simulations*. Journal of Contingencies i Crisis Management, Vol. 5, No. 4, 216-223.

Natasza Kosakowska-Berezecka, Paulina Pawlicka
Institute of Psychology, University of Gdańsk

Anna Ralinowska-Żeleźnik
Institute of Philosophy, Sociology and Journalism, University of Gdańsk

New female roles versus gender stereotypes - situation of women in the public sphere

ABSTRACT

Gender as a category is one of the most important components of individual's identity. It is vividly active in majority of cognitive processes and as a label, it automatically activates gender stereotypes. Multiple studies showed the pervasiveness of gender stereotypes which are being strengthened by the very existence of sex roles.

There are two goals of this article. The first one is to present the consequences of the existence and functioning of gender stereotypes in the social life. They are described in the light of selected aspects of the labour market and are illustrated with the statistical data for Poland and the European Union. The second goal is to point the social campaign as an effective method to change the gender stereotypes. At the end the results of the research are presented.

Gender goes to work

Gender as a category is one of the most important components of individual's identity. Being one of the first social labels to be automatically activated even by the newborns (Miller, 1986; Fagot, Leinbach & O'Boyle, 1991) it constitutes a strong frame of reference within social judgments — its simple dichotomy enables its easy use at every stage of human's development (Brewer, 1988; Fiske, Neuberg, 1990, Rudman, Fairchild, 2004). We cannot be gender-blind hence, gender is vividly active in majority of cognitive processes and as a label it automatically activates gender stereotypes (e.g. gender

Natasza Kosakowska-Berezecka, Paulina Pawlicka
Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański

Anna Rallnowska-Żeleźnik
Instytut Filozofii, Socjologii i Dziennikarstwa, Uniwersytet Gdański

Nowe role kobiet kontra stereotypy rodzaju czyli sytuacja kobiet w sferze publicznej

ABSTRAKT

Płeć jest jednym z najważniejszych elementów tożsamości człowieka. Stanowi ważny punkt odniesienia w ocenach społecznych i jako kategoria społeczna automatycznie aktywizuje stereotypy płciowe. Liczne badania potwierdzają siłę wpływu stereotypów rodzaju na procesy oceniania, która jest wzmacniana przez samo istnienie ról płciowych

Artykuł ma dwa cele. Pierwszym z nich jest przedstawienie konsekwencji istnienia i funkcjonowania w świecie społecznym stereotypów rodzaju, które omówiono na przykładzie wybranych aspektów rynku pracy zilustrowanych za pomocą danych statystycznych dla Polski oraz ogółem Unii Europejskiej. Drugim celem jest wskazanie kampanii społecznej, jako skutecznej metody zmiany istniejących stereotypów płci. Ponadto w artykule przedstawiono wyniki badania własnego.

Płeć idzie do pracy

Płeć jest jednym z najważniejszych elementów tożsamości człowieka. Jako jedna z pierwszych etykiet automatycznie aktywizowanych nawet przez noworodki (Miller, 1986; Fagot, Leinbach i O'Boyle, 1991), stanowi ważny punkt odniesienia w ocenach społecznych — jej prosta dychotomiczność (kobiecość vs męskość) umożliwia automatyczne korzystanie z niej na każdym etapie rozwoju (Brewer, 1988; Fiske, Neuberg, 1990; Rudman & Fairchild, 2004). Z tego powodu nie możemy być niewrażliwi na informację na temat płci osoby ocenianej, jest ona obecna w większości procesów poznawczych i jako

Empirical aspects of the psychology... -5. New female roles versus gender stereotypes...

roles, personality characteristics typical for men and women, Deaux, Lewis, 1984; Biernat, Manis, 1990; Bower, Karlin, 1974).

Women, stereotypically being interdependent, and men fulfilling the role of ambitious breadwinners have to act along both gender stereotype prescriptions (what men and women should be) and proscriptions (what women and men should not be) (Rudman, Phelan, 2010, Eagly, Karau, 2002; Heilman, 2001; Rudman, Glick, 2001). Multiple studies showed the pervasiveness of gender stereotypes which are being strengthened by the very existence of sex roles (cf. Eagly, Mladinic, 1994). Observing more men than women in the public, high-status domains (e.g. politics, top managerial positions) and more women than men in the private and low-status positions (childcare, kindergarten, undergraduate education, secretarial positions) leads to attributions strongly connecting being a female with delicacy, sensitivity or emotionality (communal orientation) and male with dominance, independence, power and assertiveness (agentic orientation, Bakan, 1966).

The results of such gender prescriptions and proscriptions are visible in the labour market. Generally speaking women work less than men, earn less than men and occupy fewer managerial positions than men in all sectors.

Female employment rate in EU reached 59.1% in 2008 and was 13.7 percentage points lower than male employment rate (although this gap narrowed from 18.2 in 1998). In Poland however, the employment gap widened between 2003 and 2008 from 10.5 to 13.9 percentage points. 'Lack of access to care services for dependent persons (children, disabled, elderly), adequate leave schemes and flexible working arrangements for both parents often hinder women from participating in the labour market or from working full-time' (European Commission, 2010). The results of this situation are as follow (according to European Commission, 2010):

- In 2008 in European Union 67% of women aged 25-49 having children under age of 12 were employed in comparison to 78.5% of women not meeting this criterion. At the same time, men having children under 12 had higher employment rate than those without (91.6% vs. 84.8%). In Poland the difference in percentage points in employment rates with presence of a child under 12 and without presence of any children came to -10.8 for women and +9.5 for men aged 25-49.
- In 2008 in EU, 31.1% of women worked part-time compared to 7.9% of men. Prevalence of part-time work among women is one of the solutions to balance work and childcare. This form of work has been steadily increasing; however it is very rare in such EU countries as Bulgaria, Slovakia, Hungary, Latvia, the Czech Republic and Lithuania. In these

kategoria społeczna automatycznie aktywizuje stereotypy płciowe (na przykład role rodzajowe przypisane płci, cechy osobowości typowe dla kobiet i mężczyzn, Deaux, Lewis, 1984; Biernat, Manis, 1990; Bower, Karlin, 1974).

Kobiety stereotypowo będąc określane jako współzależne oraz mężczyźni wypełniający rolę ambitnego żywiciela rodziny muszą zachowywać się zgodnie ze stereotypowymi dla danej płci nakazami (jacy powinni być mężczyźni, a jakie kobiety) oraz zakazami (jacy być nie powinni) (Rudman, Phelan, 2010; Eagly, Karau, 2002; Heilman, 2001; Rudman, Glick, 2001). Liczne badania potwierdzają siłę wpływu stereotypów rodzaju na procesy oceniania, która jest wzmacniana przez samo istnienie ról płciowych (c.f. Eagly, Mladinic, 1994). Obserwowanie większej liczby mężczyzn niż kobiet w sferze publicznej, wśród zawodów o wysokim statusie (np. w polityce czy na wysokich stanowiskach kierowniczych) oraz więcej kobiet niż mężczyzn w sferze prywatnej i wśród zawodów o niskim statusie (opieka nad dziećmi, edukacja przedszkolna i szkolna, stanowiska asystenckie) prowadzi do tego, że kobiecość kojarzona jest z cechami takimi jak: delikatność, wrażliwość i emocjonalność (orientacja wspólnotowa), a męskość z dominacją, niezależnością, władzą i asertywnością (orientacja sprawnościowa; Bakan, 1966).

Efekty tych nakazów i zakazów rodzajowych są widoczne na rynku pracy. Generalnie — kobiety pracują mniej, zarabiają mniej pieniędzy oraz zajmują niższe stanowiska we wszystkich dziedzinach w porównaniu z mężczyznami.

Poziom zatrudnienia kobiet w Unii Europejskiej wyniósł 59,1% w 2008 roku i był o 13,7 punktów procentowych niższy niż poziom zatrudnienia mężczyzn (choć różnica ta zmniejszyła się z poziomu 18,2 punktów procentowych w 1998 roku). W Polsce jednak różnica we wskaźniku zatrudnienia wzrosła między rokiem 2001 i 2008 z 10,5 do 13,9 punktów procentowych. „Brak dostępu do instytucji opieki nad dziećmi, osobami starszymi i niepełnosprawnymi, dostosowanych programów urlopowych oraz elastycznych form pracy dla obydwojga rodziców często powstrzymują kobiety przed uczestnictwem na rynku pracy lub pracą na pełen etat” (Komisja Europejska, 2010). Rezultaty tej sytuacji to (według Komisji Europejskiej, 2010):

- W 2008 roku w Unii Europejskiej pracowało 67% kobiet w wieku 25-49 lat, których dzieci nie przekroczyły 12 roku życia w porównaniu z 78,5% kobiet, które nie posiadały dzieci lub miały dzieci starsze. Jednocześnie wskaźnik zatrudnienia wśród mężczyzn mających dzieci do 12 roku życia był wyższy niż wśród mężczyzn bezdzietnych lub z dziećmi starszymi (91,6% vs. 84,8%). W Polsce różnica punktów procentowych w zakresie zatrudnienia w kontekście posiadania lub nieposiadania dzieci wyniosła -10,8 dla kobiet oraz +9,5 dla mężczyzn w wieku 25-49 lat.
- W 2008 roku w Unii Europejskiej 31,1% kobiet było zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin (na część etatu) w porównaniu z 7,9%

Empirical aspects of the psychology... -5. New female roles versus gender stereotypes...

countries however, the disparity between women and men in full-time work rate is wider than in countries with higher number of women working part-time. This means that part-time work can be an effective tool of involving women in labour market (although not providing such benefits as full-time work). Poland is almost in the middle of the EU countries (however closer to a low part-time work end) with part-time work rate 11.7% for women and 5.9% for men.

- A professionally inactive group of Europeans in two thirds consists of women.
- The risk of unemployment is higher for women, as well as the risk of not being re-employed.
- Long-time repercussions of this inequality have impact on women's lifetime earnings, 'social security protection and pensions resulting in higher at-risk-of-poverty rates, especially once in retirement. In 2007, the at-risk-of-poverty rate was higher for women (17%) than men (15%) and this gap was especially high for older persons (22% for women compared to 17% for men) and single parents (34%)'.
- Polish statistics point out that more young women than men face discrimination connected with the probability of future parenthood. Polish study by Social Studies Laboratory DGA (2007) showed that 65% of women faced (directly or from friends or family accounts) discrimination due to motherhood or pregnancy. The most frequent forms consisted in not employing women who were mothers of little children, were pregnant or about to be pregnant and creating obstacles in returning to work from maternity or parental leave. These obstacles were perceived both by women and men (respectively 65% and 45%). Other forms of discrimination also noted were requests of not becoming pregnant or even firing a woman due to childbirth as well as difficulties with taking advantage of maternity leave (such problems concerned 15% of working women).

The report of the European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2010) links such strong influence of parenthood on participation in labour market to traditional gender roles (attributing women to be responsible for raising children and caring for other dependants, as ageing parents) and lack of childcare facilities (this issue has been addressed by the European Council that in 2002 encouraged Member States to provide childcare by 2010 to at least 90% of children in the age of 3-6 years and at least 33% of children under 3 years of age; *nursery legislation bill* that has been passed in February 2011 in Poland is

mężczyzn. Powszechność takiej pracy wśród kobiet jest jednym ze sposobów łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym (głównie wychowywaniem dzieci). Zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin stale rośnie, jest jednak bardzo rzadkie w niektórych krajach UE, np. w Bułgarii, Słowacji, Węgrzech, Łotwie, Litwie oraz Czechach. W krajach tych obserwuje się natomiast większy rozdzźwięk pomiędzy poziomem zatrudnienia między kobietami i mężczyznami niż w krajach, w których praca w niepełnym wymiarze godzin jest powszechniejsza. Oznacza to, że zatrudnianie na część etatu może być użytecznym narzędziem włączania kobiet do rynku pracy. Polska plasuje się właściwie pośrodku krajów europejskich w zakresie częstości pracy w niepełnym wymiarze godzin (choć nieco bardziej w grupie krajów o niskim udziale pracy niepełnoetatowej), współczynnik zatrudnienia w niepełnym wymiarze wynosi 11,7% dla kobiet oraz 5,9% dla mężczyzn.

- Grupa osób nieaktywnych zawodowo w dwóch trzecich składa się z kobiet.
- Ryzyko bezrobocia jest wyższe dla kobiet niż mężczyzn, podobnie jak ryzyko braku ponownego zatrudnienia po okresie bezrobocia.
- Długofalowe konsekwencje tej nierówności mają wpływ na zarobki kobiet, „ochronę społeczną i wysokość emerytur prowadząc do wyższych wskaźników ryzyka ubóstwa, szczególnie tych w okresie pozostawania na emeryturze” (Komisja Europejska, 2010). W 2007 roku współczynnik zagrożenia ubóstwem był wyższy dla kobiet (17%) niż mężczyzn (15%), a różnica ta była szczególnie duża w odniesieniu do osób starszych (22% dla kobiet i 17% mężczyzn) oraz rodziców samotnie wychowujących dzieci (34%).
- Polskie statystyki pokazują, że młode kobiety w większym stopniu niż młodzi mężczyźni stykają się z dyskryminacją związaną z prawdopodobieństwem posiadania dzieci. Badanie przeprowadzone przez Pracownię Badań Społecznych DGA (2007) ujawniło, że 65% kobiet zetknęło się (bezpośrednio lub z relacji przyjaciół i rodziny) z dyskryminacją związaną z macierzyństwem lub ciążą. Najczęstsze formy polegały na niezatrudnianiu matek małych dzieci, kobiet w ciąży lub planujących zajść w ciążę w niedługim czasie oraz utrudnianiu powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim czy wychowawczym. Bariery te były zauważane zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn (odpowiednio 65% i 45%). Inne formy dyskryminacji wskazane przez badane osoby to żądanie niezachodzenia w ciążę lub nawet zwalnianie kobiet, podobnie jak trudności z wykorzystaniem urlopu macierzyńskiego (takie problemy dotyczyły 15% pracujących kobiet).

Raport Komisji Europejskiej, Generalnej Jednostki do spraw zatrudnienia, Spraw Społecznych oraz Równych Szans (2010) łączy tak silny wpływ

aimed at a partial resolution of this issue in Poland). Inactivity or part-time employment rate due to lack of child- and elderly-care facilities for women comes up to 46.4% in Poland in comparison to 29.9% in all EU countries together and 7.5% in Sweden (Eurostat, 2008).

The participation of women in the labour market in EU accounts for a quarter annual economic growth since 1995. Although more women than men belong to a well educated group (59% [in Poland 65%!] of higher education graduates in EU in 2007 were women), they are present mainly in social services (health and care, education) which are lower paid than other sectors. Gender segregation in occupations in 2008 in Poland reached 26.2 percentage points, while in economic sectors it was 20.2. Despite gender equality programmes, a pay gap between women and men still persists and in 2007 reached in EU the average of 17.6% (in Poland in 2007 it was much lower than in EU totally — 7.5%, however data gathered in 2008 reported 14.3%) (Eurostat, 2008).

Another issue of disparity is a number of women and men holding decisive positions in political and economic spheres. Despite the reported increase in involvement of women in decision-making (after the 2009 elections to the European Parliament the share of women rose from 31% to 35%) still on average, in European Union only one out of four members of national parliaments and senior ministers in national governments is a woman (European Commission, 2010). In Poland there was no significant change in a number of women in parliament (21% in 2005 and 20% in 2009), however a significant increase in number of women ministers has been noted (from 7% in 2005 to 25% in 2009). An *election quotas bill* that was passed in 2011 in Poland guaranteeing the minimum of 35% participation of women and men on electoral rolls can be a useful tool leading to increase the number of women in the parliament.

In the economic sector though, figures are even less positive. For instance, women represent only one out of 10 board members in European blue-chip companies and 3% among the leaders of the boards (European Commission, 2010). In Poland indicators are the same as in EU totally, comparing them to Sweden, where women hold 27% of board member positions. On the other hand when managers of small enterprises are taken into account the percentage of women on head positions increases to 34.7 in Poland (and 32.5 in EU totally). This situation is reflected in science as well. In EU only 18% of professors are women (European Commission, 2009). Data regarding vertical gender segregation support the social phenomenon called *glass ceiling* defined as a limitation of upward advancement, although it is not visible due to lack of official policy that would explain it. However, the obstacle exists as a result of the stereotypes. A study conducted by Balint (2007; see:

rodzicielstwa na uczestnictwo w rynku pracy z obecnością tradycyjnych ról płciowych (uznających kobiety za odpowiedzialne za wychowywanie dzieci oraz opiekę nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi) oraz z brakiem instytucji opieki nad dziećmi (ta kwestia podnoszona była przez Radę Europejską, która w 2002 roku zachęciła kraje należące do UE do zapewnienia do 2010 roku instytucji opieki dla co najmniej 90% dzieci w wieku 3-6 lat oraz min. 33% dzieci poniżej trzeciego roku życia; tzw. *ustawa żłobkowa* uchwalona w Polsce w lutym 2011 roku ma na celu częściowe rozwiązanie tego problemu w Polsce). Poziom nieaktywności zawodowej lub niepełnowymiarowego zatrudnienia kobiet z powodu braku instytucji opieki nad dziećmi oraz osobami starszymi wyniósł w Polsce 46,4% w porównaniu z 29,9% ogólnie we wszystkich krajach unijnych oraz 7,5% w Szwecji (Eurostat, 2008).

Uczestnictwo kobiet w rynku pracy w Unii Europejskiej odpowiada za jedną czwartą rocznego wzrostu ekonomicznego od 1995 roku. Choć więcej kobiet niż mężczyzn należy do dobrze wykształconej grupy (59% [w Polsce 65%!] osób z wyższym wykształceniem w UE w 2007 roku to kobiety), są one zatrudnione głównie w obszarze usług społecznych (zdrowie, opieka oraz edukacja), które są niżej opłacane niż inne sektory ekonomiczne. Segregacja płci w zawodach osiągnęła w Polsce w 2008 roku 26,2 punktów procentowych, podczas gdy w sektorach gospodarki 20,2. Pomimo programów na rzecz równości płci, różnica w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn wciąż się utrzymuje i wyniosła w 2007 r. średnio w UE 17,6% (w 2007 r. w Polsce różnica ta była znacznie niższa niż łączna we wszystkich krajach UE i wyniosła 7,5%, jednak dane zebrane w 2008 r. odnotowały już 14,3%) (Eurostat, 2008).

Kolejnym kwestią, którą różnicuje płeć jest liczba kobiet i mężczyzn obejmujących decyzyjne stanowiska w sferze politycznej i gospodarczej. Pomimo wzrostu udziału kobiet w tym zakresie (po wyborach do Parlamentu Europejskiego w 2009 udział kobiet wzrósł z 31% do 35%) nadal średnio w Unii Europejskiej tylko jeden na czterech członków parlamentów krajowych oraz stanowisk ministerialnych jest kobietą (Komisja Europejska, 2010). W Polsce nie odnotowano istotnych zmian w liczbie kobiet w parlamencie między rokiem 2005 i 2009 (21% w 2005 i 20% w 2009), jednak nastąpił znaczny wzrost liczby kobiet ministrów (z 7% w 2005 r. do 25% w 2009 r.). Tzw. *ustawa kwotowa*, która została uchwalona w 2011 roku w Polsce gwarantująca minimum 35% udziału kobiet i mężczyzn na listach wyborczych może stać się przydatnym narzędziem prowadzącym do zwiększenia liczby kobiet w parlamencie.

W sektorze gospodarczym dane są jeszcze mniej pozytywne. Na przykład kobiety stanowią tylko jedną dziesiątą członków zarządu w największych spółkach europejskich, a jedynie 3% rad nadzorczych (European Commission, 2010). W Polsce wskaźniki są takie same jak uśrednione dla krajów UE. Dla porównania w Szwecji kobiety zajmują 27% stanowisk w zarządach firm. Z drugiej strony, jeśli zostaną uwzględnieni kierownicy małych przedsiębiorstw,

Nagy, 2010) analysing comprehensive analyses of managerial positions regarding gender, obtained in 16 top Hungarian companies, revealed existence of a glass ceiling for women placed between middle and upper management positions. The analyses show, that both men and women had equal opportunities at middle management level; however, men had 50% more chance to hold a position on upper management level and five times more on top managerial positions. One of the solutions to avoid a glass-ceiling is self-employment. In Poland one in three businesses is owned by a woman (Central Statistical Office, 2010) comparing it to 16% in EU totally (Eurostat, 2009).

Gender needs to be gender so how can it be overcome?

Since the very existence of gender roles maintains the masculine and feminine division as status quo, the targets manifesting behaviour inconsistent with the stereotype may make their way through the wall of prescriptions (Kunda & Oleson, 1997; Kunda & Thagard, 1996). But there is one important condition — the very behaviour cannot be too extreme¹. If the women or men are violating gender proscriptions (what they should not be), they risk suffering from *backlash effects* (Rudman & Fairchild, 2004; Rudman, 1998) — which relate to economical and social sanctions and restrictions that can be experienced by individuals who behave counterstereotypically. Who can suffer from backlash effects? Tough, dominant, assertive female leaders being viewed as more socially inadequate than men manifesting the same behaviours; men who disclose their emotions in public and generally are emotional are viewed less positively than women showing the same behaviour (Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkings, 2004; Bartol & Butterfield, 1976; Carli, 1990; Carli, LeFleur, Loeber, 1995; Rudman, 1998). Ironically, on one hand, gender equality needs more models exhibiting counter stereotypical behaviour. On the other hand, this attempt to make stereotypes less ubiquitous can achieve a boomerang effect that would target the individuals manifesting status incongruent behaviour, showing that counter stereotypicality hurts because of backlash effects.

Another important phenomenon influencing the participation of women in public life is called *stereotype threat* (Steele, 1997; Steele & Aronson,

¹Kunda and Oleson (1997) found evidence that extremely deviant examples of counterstereotypical behaviour provoked less stereotype assimilation than moderately deviant ones did. Additionally, they have shown that extremely deviant examples can even provoke boomerang effects, leading to strengthening of the stereotype they were trying to violate.

wówczas odsetek kobiet na stanowiskach zarządczych zwiększa się do 34,7 w Polsce (i 32,5 łącznie w całej Unii Europejskiej). Sytuacja ta znajduje odzwierciedlenie również w nauce. W UE tylko 18% profesorów to kobiety (Komisja Europejska, 2009). Przyniesione dane dotyczące pionowej segregacji ze względu na płeć wspierają istnienie społecznego zjawiska określanego mianem „szklanego sufitu”. Mówi się o nim w sytuacji niemożności rozwoju w górę drabiny zawodowej z powodu stereotypowego postrzegania, a nie obiektywnych danych (np. gdy na wysokie stanowisko kierownicze kandyduje kobieta i mężczyzna, wówczas częściej wybierany jest mężczyzna mimo jednakowych kwalifikacji obydwójga kandydatów). Sufit jest szklany, ponieważ nie można go zobaczyć na pierwszy rzut oka — w oficjalnej polityce nie ma żadnych przepisów, które by uzasadniały i uprawomocniały to zjawisko. Jednak bariera istnieje i działa. Badanie (Balint 2007; za: Nagy, 2010), które stanowi kompleksową analizę poświęconą płci na stanowiskach kierowniczych, przeprowadzone w 16 najlepszych firmach węgierskich, wykazało istnienie „szklanego sufitu” dla kobiet, który umieszczony jest między średnimi i wyższymi stanowiskami kierowniczymi. Przeprowadzone analizy wskazują, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety posiadają równe szanse na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla, jednak mężczyźni mają o 50% większą szansę otrzymania pozycji na górnym poziomie zarządzania i pięć razy więcej szans na otrzymanie stanowiska na najwyższym szczeblu zarządzania. Jednym z rozwiązań służących temu, aby uniknąć szklanego sufitu jest samozatrudnienie. W Polsce jedna trzecia firm jest własnością kobiet (GUS, 2010) w porównaniu jedynie z 16% we wszystkich krajach Unii Europejskiej łącznie (Eurostat, 2009).

Płeć powinna być płcią, więc w jaki sposób przezwyciężyć stereotypy?

Ponieważ samo istnienie ról płciowych utrzymuje podział na męskie i żeńskie jako *status quo*, głównym sposobem na zmianę istniejącego stereotypu jest zachowywanie się niezgodnie z nim, tak by modele kobiecości i męskości mogły stopniowo ulegać zmianom. W taki sposób osoby manifestujące swoim zachowaniem cechy niezgodne ze stereotypem, mogą przebić się przez mur nakazów i zakazów rodzajowych (Kunda i Oleson, 1997; Kunda i Thagard, 1996).

Jest jednak jeden ważny warunek, by ten sposób przyczynił się do zmiany istniejącego status quo — samo zachowanie nie może być skrajnie przeciwnie względem stereotypu¹. Gdy kobiety lub mężczyźni naruszają zakazy

¹Kunda i Oleson (1997) wskazały, że krańcowo odmienne przykłady zachowań przeciwnych

1995). It shows its influence on one's behaviour when one believes he or she can be assessed or treated negatively due to the content of the stereotypes describing the group they belong to (we-women, we-Afro-Americans). First experiments analyzing the stereotype threat have mainly focused on showing its influence on underscoring academic achievement of the stereotyped group (e.g. women in mathematics), but its active and prominent existence was also found in the sphere of women's professional aspirations (Davies, Spencer, Quinn, & Gerhardstein, 2002). How does it work? Stereotype content in its descriptive elements visibly communicates to stigmatized individuals certain features which can undermine their performance. African Americans can for example, be aware of the fact that they can be associated with lower intelligence, women can be considered to be emotionally imbalanced and lacking leadership skills and efficacy. Hence, this knowledge can target individual's social identity and lead to discomfort within individual, thus causing their poorer performance (Davies, Spencer, Quinn, & Gerhardstein, 2002; Spencer, Steele, & Quinn, 1999; Steele, 1997; Steele & Aronson, 1995; Steele, Spencer, & Aronson, 2002). Here the role of media strengthening the stereotypical picture of women and men cannot be overestimated. Analyzing the content of the contemporary commercials, women love laundry, make-up and cooking, whereas men realise themselves doing small house repairs, buying cars and working late hours. In one of the few experiments on the effects of exposure to stereotypical commercials Florence Geis, Virginia Brown, Joyce Walstedt and Natalie Porter (1984) showed that exposure to stereotypical commercials could inhibit women's ambitions in life. Stereotype threat does not only concern women — men are also vulnerable to it, e.g. when it comes to emotional sensitivity (Koenig & Eagly, 2005; Leyens, De'sert, Croizet, and Darcis, 2000; Davies et al., 2002; O'Brien & Crandall, 2003; Spencer et al. 1999; Steele, 1997; Steele et al. 2002).

Stereotype threat can be an important social phenomenon that lures women away from traditionally masculine domains. Diminishing its pervasiveness should lead to lower gender disparity. One of such ways is restraining oneself from giving any gender context — Stephen Spencer et al. (1999) manipulated the level of stereotype threat among women doing a difficult maths test. Half the participants were told that maths test revealed no gender differences and the other half (control condition) were provided with no additional information concerning gender differences. The results showed that women from the control condition scored lower than men, whereas the group which heard that there were no gender differences had similar results to men.

rodzajowe (jacy nie powinni być), wówczas mogą doświadczyć *efektów odwetu* (Rudman, 1998) — polegających na ekonomicznych oraz społecznych sankcjach i restrykcjach. Kogo dotyka efekt odwetu? Twarde, dominujące, asertywne liderki kobiece postrzegane jako społecznie nieadekwatne w porównaniu z mężczyznami prezentującymi te same zachowania; mężczyźni, którzy ujawniają swoje emocje, są wrażliwi i ogólnie uczuciowi — są oni postrzegani mniej pozytywnie niż kobiety zachowujące się w taki sam sposób (Heilman, Wallen, Fuchs, i Tamkings 2004; Bartol i Butterfield, 1976; Carli, 1990; Carli, LeFleur, Loeber, 1995; Rudman, 1998). Jak na ironię, z jednej strony równość ze względu na płeć wymaga istnienia i promowania większej ilości wzorców zachowań niezgodnych z płcią. Z drugiej strony — ta próba uczynienia stereotypów mniej wszechobecnymi może dać odwrotny efekt, który osiągnie osoby manifestujące zachowania niespójne ze statusem poprzez interpersonalne i ekonomiczne kary.

Innym ważnym zjawiskiem mającym wpływ na uczestnictwo kobiet w życiu publicznym jest *zagrożenie stereotypem* (*stereotype threat*, Steele, 1997; Steele i Aronson, 1995). Zagrożenie stereotypem powoduje, że osoba może być oceniona lub potraktowana negatywnie z powodu zawartości stereotypu opisującego grupę, do której ona należy (my-kobiety, my-Afroamerykanie). Pierwsze eksperymenty poddające analizie zjawisko zagrożenia stereotypem koncentrowały się głównie na pokazywaniu jego wpływu na osiągnięcia szkolne osób ze stereotypizowanej grupy (na przykład kobiet w matematyce). Jednakże obecność zagrożenia stereotypem zaobserwowano również w sferze kobiecych aspiracji zawodowych (Davies, Spencer, Quinn i Gerhardstein, 2002). W jaki sposób to działa? Deskryptywne elementy stereotypu w jasny sposób przekazują osobom stygmatyzowanym określone właściwości, którymi mogą się wykazywać, a które im nie przynależą, więc siłą rzeczy w pewnych dziedzinach sukcesu nie osiągną. Afroamerykanie mogą na przykład być świadomi tego, że przypisywany im jest niższy poziom inteligencji niż białym, a kobiety świadome tego, że przypisuje im się wyższą niestabilność uczuciową oraz brak zdolności przywódczych czy analitycznych i skuteczności. Wiedza ta może uderzyć w tożsamość społeczną jednostki i doprowadzić do dyskomfortu spowodowanego zaktywizowaniem ogólnie podzielanego przekonania, obniżając w ten sposób realnie wyniki w obszarach nieobecnych w treści stereotypu (Davies, Spencer, Quinn, i Gerhardstein, 2002; Spencer, Steele, i Quinn, 1999; Steele, 1997; Steele i Aronson, 1995; Steele, Spencer i Aronson, 2002).

do stereotypu wywoływały mniejszą asymilację do stereotypu niż przykłady umiarkowanie odmiennych zachowań. Ponadto skrajnie odmiennie przykłady mogą wywoływać efekty bumerangowe, prowadząc do wzmocnienia stereotypu, który miał ulec zmianie.

Unfortunately, even thinking about oneself through the lenses of gender can hamper one's performance due to the stereotype threat (Steele & Aronson, 1995). In the experiment by Paul Davies, Stephen Spencer and Claude Steele (2002) women and men first watched gender stereotypical TV commercials and afterwards, they did a non-diagnostic maths test. The study visibly showed that women who watched gender stereotypical commercials scored lower than men on the consecutive maths test, although, none of the commercials had anything to do with mathematical skills.

Also a classical experiment by Philip Goldberg (1968) revealed that even a sole information about gender of an essay's author influences the evaluation of their work. An essay written by a man was evaluated more positively than the same essay with information that it was written by a woman. Similarly, a series of experiments conducted by Mahzarin Banaji and Anthony Greenwald (1995) showed that persons taking part in a study were more prone to acknowledge ordinary and frequent surnames as familiar to them and famous when they belonged to men not to women. Thus, the experiments confirmed conclusions of other studies, that male stereotype is to a larger extent than feminine stereotype connected with competence and a necessity of achievements, being famous and recognized (sf. Eagly & Mladinic, 1989; Williams & Best, 1990).

The above mentioned experiments show that we are embedded in different clues influencing our identity, some of these clues can be hampering to both women and men, but even more so to women. Hence, the question arises how identity-safe environment can be created so that the stereotype threat does not constitute potentially dangerous burden to professional success of women.

Potentially, one of these answers lies in the attempts several social campaigns are making to increase the visible role of women in the public sphere. Among many different determinants of social campaign effectiveness, one is to be both obvious and difficult. The professionalism of social marketers that should be based on the knowledge about social marketing and its main tool: a social campaign.

Theoretical aspects of social marketing

The term social marketing was first used by Philip Kotler and Gerald Zaltman in 1971. The authors realized that the same marketing principles that were being used to sell products to consumers could be applied to the solution of different social problems. Ideas and behaviours could be treated as specific products that marketing can support. The authors define social

Nie można przecenić tu roli mediów, które wzmacniają stereotypowy obraz kobiet i mężczyzn. Analizując treść współczesnych reklam można dowiedzieć się, że kobiety uwielbiają pranie, makijaż oraz gotowanie, natomiast mężczyźni spełniają się wykonując drobne naprawy w domu, kupując samochody oraz pracując do późna. W jednym z eksperymentów dotyczących wpływu samej ekspozycji osób badanych na reklamy ukazujące stereotypowe treści Geis, Brown, Jennings, i Porter (1984) wykazali, że oglądanie stereotypowych reklam może hamować kobiece ambicje życiowe. Zagrożenie stereotypem nie dotyczy jedynie kobiet — mężczyźni również są podatni na nie, na przykład, gdy dotyczy ono ich wrażliwości uczuciowej czy zdolności językowych (Koenig i Eagly, 2005; Leyens, De'sert, Croizet, i Darcis, 2000; Davies i wsp., 2002; O'Brien i Crandall, 2003; Spencer i wsp., 1999; Steele, 1997; Steele i wsp. 2002).

Zagrożenie stereotypem może być istotnym zjawiskiem społecznym, które zniechęca kobiety do uczestnictwa w dziedzinach stereotypowo męskich. Jego ograniczenie powinno prowadzić do zmniejszenia różnic i nierówności rodzajowych. Jednym ze sposobów jest unikanie jakiegokolwiek kontekstu porównań związanych płcią — Stephen Spencer wraz z zespołem (1999) manipulował natężeniem zagrożenia stereotypem wśród kobiet wypełniających trudny test matematyczny. Połowa uczestników otrzymała informację, że test matematyczny uwidocznił brak jakichkolwiek różnic między kobietami i mężczyznami (warunek kontrolny), natomiast druga połowa uczestników nie otrzymała żadnej informacji na temat różnic płciowych. Wyniki eksperymentu pokazały, że kobiety z warunku kontrolnego uzyskały niższe wyniki niż mężczyźni, natomiast grupa kobiet, która otrzymała informację o braku różnic płciowych, uzyskała podobne wyniki jak mężczyźni. Niestety, samo postrzeganie siebie przez pryzmat tożsamości płciowej może ograniczać wykonanie zadań niespójnych ze stereotypem (Steele i Aronson, 1995). W eksperymencie Paula Daviesa, Stephena Spencera oraz Claude'a Steele'a (2002) kobiety i mężczyźni oglądali najpierw reklamę telewizyjną promującą stereotypowy, tradycyjny wizerunek kobiety, a następnie wykonywali niediagnostyczny test matematyczny. Badanie widocznie pokazało, że kobiety, które obejrzały stereotypowe reklamy uzyskały niższe wyniki niż mężczyźni w teście matematycznym, choć żadna z pokazanych reklam w żaden sposób bezpośrednio nie dotyczyła zdolności matematycznych.

Także klasyczny już eksperyment Philipa Goldberga (1968) pokazał, że sama informacja dotycząca płci autora eseju wpływa na ocenę jego pracy. Esej napisany przez mężczyznę był bardziej pozytywnie oceniany niż ten sam esej z informacją, że został napisany przez kobietę. Podobnie w serii eksperymentów przeprowadzonych przez Mahzarina Banaji oraz Anthony'ego Greenwalda (1995) wykazano, że osoby biorące udział w badaniu były bardziej skłonne rozpoznać często występujące i przeciętne nazwiska jako znane

marketing as differing from other areas of marketing only with respect to the objectives of the marketer and his or her organization. Social marketing seeks to influence social behaviour, not to benefit the marketer but to benefit the target audience and the general society (Kotler & Zaltman, 1971).

Traffic accidents, the spread of AIDS, drug abuse, gender equality are the examples of social problems that have behavioural and mental causes. Social marketing provides a mechanism for tackling such problems by encouraging people to adopt healthier lifestyles. In the past, many organizations often focused on providing information to the general public about a particular topic, with the hope that the people who needed it would realize that they were at risk and as a result, would change their behaviour. Social marketers know that to be most effective, a program must precisely specify its target audience and use very customized methods to reach those people. There is no such thing as „targeting" the general public. What is also important, social marketing is not only educating people about an issue but uses persuasive messages to influence their social behaviour. Marketing theory has been influenced by many different disciplines but it has also contributed, in a reciprocal relationship, to the development of other academic areas (Hunt & Lambe, 2000). Taking this under consideration, social marketing draws form such disciplines as communications theory, psychology, sociology, anthropology and many others.

It is important to create the effective social marketing campaign. Such campaign has as its core the needs and wants of its final clients. It must be stressed that public communication field has evolved from a one-dimensional reliance on public service announcements to a more sophisticated approach. It does not convey the information from the top-down anymore; social marketers listen to the needs and desires of the target audience and build the program from there.

Both quantitative and qualitative research methods are used to study the feelings, thoughts and behaviours of target audience in relation to the program's issue. The qualitative research uses such techniques as individual interviews and focus groups to find out why people think or do what they do. Knowledge, attitude and behaviour survey and the quantitative research methods make up the final result of the market research with data on how many people think or do something. The development of social marketing campaign involves research at every stage of this process. It must be constantly re-evaluated to assess whether the program of campaign achieves its goals and objectives.

i sławne, gdy były to nazwiska męskie, a nie kobiece. Zatem opisane wyżej badania potwierdziły wnioski innych badań mówiące o tym, że stereotyp męski w większym stopniu niż kobiecy powiązany jest z kompetencją oraz potrzebą osiągnięć, byciem sławnym oraz rozpoznawanym (por. Eagly i Mladinic, 1989; Williams i Best, 1990).

Prezentowane badania pokazują, że jesteśmy społecznie zanurzeni w rozmaitych sygnałach, które kontekstowo i automatycznie wyznaczają postrzeganie siebie oraz mają wpływ na naszą tożsamość. Niektóre ze społecznych sygnałów mogą negatywnie wpływać zarówno na kobiety, jak i na mężczyzn. Z tego względu pojawia się ważne pytanie o to, w jaki sposób można stworzyć bezpieczne dla tożsamości środowisko, w którym zagrożenie stereotypem czy efekt odwetu jako kara za niestereotypowe zachowanie nie są potencjalnie niebezpiecznym balastem dla sukcesu zawodowego kobiet?

Jedną z odpowiedzi leży być może w próbach czynionych przez liczne kampanie społeczne, by uwidocznic rolę kobiet w sferze publicznej. Wśród wielu czynników mających wpływ na efektywność kampanii społecznych jeden wydaje się być zarówno oczywistym, jak i bardzo trudnym do osiągnięcia. Tym czynnikiem jest profesjonalizm organizatorów kampanii, którzy swoje działania powinni realizować w oparciu o rzetelną wiedzę z zakresu marketingu społecznego i jego głównego narzędzia, czyli kampanii społecznej.

Teoretyczne aspekty marketingu społecznego

Termin *marketing społeczny* został po raz pierwszy użyty przez Philipa Kotlera i Geralda Zaltmana w roku 1971. Autorzy odkryli, że te same zasady marketingowe, które stosuje się sprzedając produkty konsumentom, mogą zostać zastosowane do rozwiązania wielu problemów społecznych. Idee i zachowania są wówczas traktowane jako specyficzne produkty, wspierane przez narzędzia marketingowe. W myśl koncepcji marketingu społecznego wg Kotlera i Zaltmana, zadaniem organizacji polega na określeniu potrzeb, wymagań i interesów docelowych oraz dostarczaniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa (Kotler & Zaltman, 1971).

Wypadki drogowe, rozprzestrzenianie się AIDS, nadużywanie narkotyków, równość płci — to przykłady problemów społecznych, których przyczyny mogą mieć charakter behawioralny i psychiczny. Marketing społeczny stanowi swoisty mechanizm rozwiązywania tych problemów poprzez zachęcanie poszczególnych osób do zmiany trybu życia na zdrowszy. W przeszłości, wiele organizacji często koncentrowało się na dostarczaniu informacji o wybranym problemie ogółowi społeczeństwa, z nadzieją, że reakcją odbiorców na

Empirical aspects of the psychology... - 5. New female roles versus gender stereotypes...

There are five general stages of this process (Kline Weinreich, 1999):

1. Planning;
The planning phase forms the foundation on which the rest of the process is built. Social marketer must understand the problem to be addressed and identify the target audience. To create an effective social marketing program, research must be used to analyze these factors and to develop a strategy for effecting behaviour change.
2. Message and materials development;
The message and materials development phase uses the information learned in the planning phase to design the messages to be conveyed, as well as the materials that will carry the messages to the target audience.
3. Pretesting;
The pretesting phase involves using various methods to test messages, materials and proposed tactics with the target audience members to determine what works best to accomplish the program's objectives.
4. Implementation;
In the implementation phase the program is introduced to the target audience. Preparation is essential for success and implementation must be monitored to ensure that every element proceeds as planned.
5. Evaluation and feedback;
The evaluation and feedback phase assesses the effects of the program.

The planning stage activities are based on the "marketing mix" that is often called the "4P" of marketing. Marketing mix refers to decisions about a Product (its conception), Price, Place (distribution) and Promotion.

The product in marketing is usually conceived as something tangible, a physical good. Figure 1. Illustrates types of social marketing products.

wskazane w przekazie zagrożenie będzie zmiana zachowania. Specjaliści ds. marketingu społecznego wiedzą, że aby przekaz był efektywny, musi dotrzeć do dokładnie określonej grupy odbiorców. Nie wskazuje się „ogółu społeczeństwa” jako grupy docelowej. Należy podkreślić, iż marketing społeczny nie tylko edukuje o wybranym problemie społecznym, ale jest narzędziem, które może mieć wpływ na zachowania społeczne. Teoria marketingu ulegała wpływom różnych dyscyplin naukowych, ale także przyczyniła się do rozwoju innych dyscyplin akademickich (Hunt i Lambe, 2000). Biorąc powyższe pod uwagę, marketing społeczny czerpie między innymi z takich dziedzin jak: teoria komunikacji, psychologia, socjologia, antropologia i wiele innych.

Istotne jest realizowanie takich kampanii w obszarze marketingu społecznego, które będą skoncentrowane na potrzebach i pragnieniach odbiorcy. Należy podkreślić, iż komunikowanie publiczne ewoluowało od prostego przekazu jednokierunkowego do form bardziej złożonych. Specjaliści ds. marketingu społecznego opierają treść i formę przekazu o analizę informacji pochodzących od ostatecznego odbiorcy.

Do badania myśli, postaw i zachowań docelowego odbiorcy wykorzystywane są zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badawcze. Wśród metod jakościowych szczególnie wykorzystywane są wywiady indywidualne oraz zogniskowane wywiady grupowe, które dają odpowiedź na pytanie *dlaczego* ludzie myślą i zachowują się w określony sposób. W celu uzyskania pełnej informacji, badania jakościowe są uzupełniane o informacje pochodzące z przeprowadzanych badań ilościowych, których wyniki określają *ile* osób myśli i zachowuje się w określony sposób. Rozwój kampanii społecznych zakłada wykorzystanie badań marketingowych na każdym etapie procesu realizacji.

Wyróżniamy pięć głównych etapów procesu realizacji kampanii społecznej (Kline Weinreich, 1999):

1. Planowanie — w tym etapie podejmowane są działania, których celem jest budowa swoistego fundamentu dla dalszych etapów realizacji kampanii. Specjaliści ds. marketingu społecznego muszą dobrze rozpoznać i zrozumieć problem będący przedmiotem kampanii oraz zidentyfikować odbiorców docelowych. Inicjatorzy i organizatorzy kampanii społecznej, dysponując odpowiednim materiałem badawczym i wnioskami opracowanymi na jego podstawie, mogą przystąpić do stawiania hipotez, tworzenia scenariuszy i wstępnego modelowania kampanii.
2. Opracowane treści oraz formy przekazu — informacje uzyskane w etapie planowania zostaną wykorzystane do opracowania zarówno treści przekazu, jak i wyboru jego najlepszych form i środków.

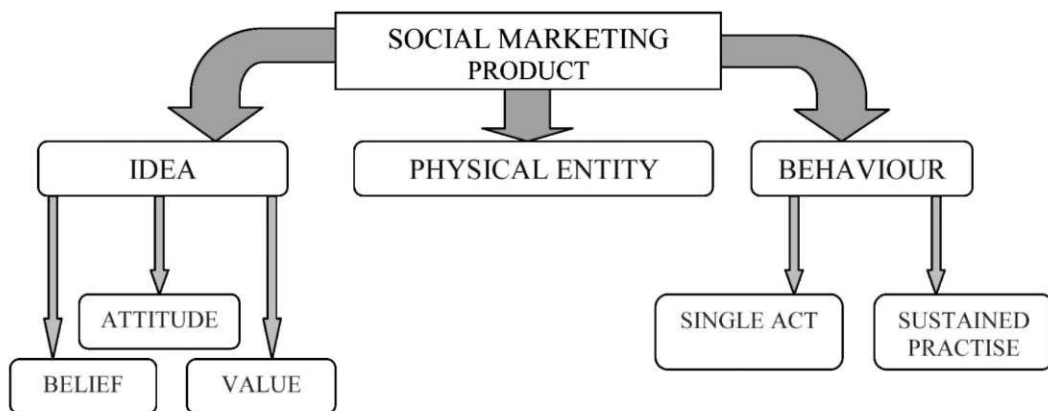


Figure 1. Types of Social Marketing Products; adapted from Kotler & Roberto, 1989.

However, the social marketing product can be a physical entity (e.g. condoms) but it can also be extended from the tangible to encompass services (e.g. medical exams), behaviour change (e.g. practice of no smoking) and ideas (e.g. gender equality).

Taking under consideration the complexity of social marketing product, it is getting obvious that defining the product is a big task for social marketers. They must also define the benefits that are associated with the product's use.

In order to define the appropriate social product, marketers should discover the consumers' perceptions of the problem and the product. It is also important to determine whether the consumers want to take action against the problem.

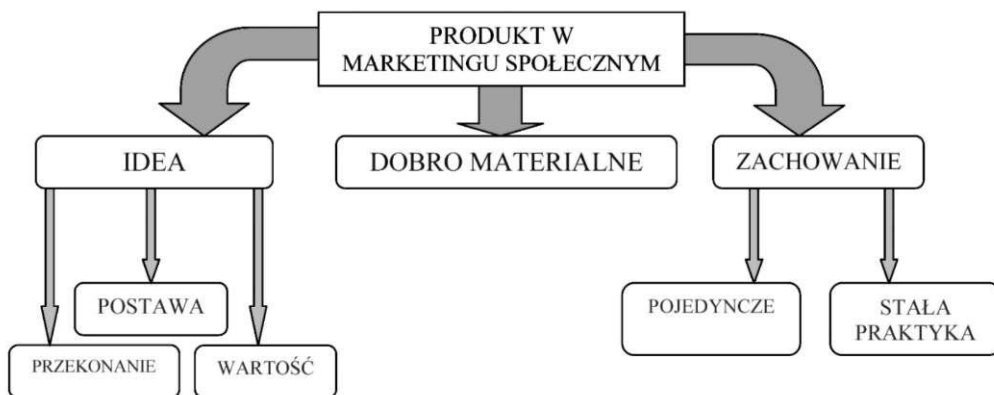
Price refers to what the consumer must do in order to obtain the social marketing product. Such cost may be monetary (e.g. collection of funds) but it also may require the consumer to spend more time or make an extra effort. Those can make the consumer feel uncomfortable. If the costs outweigh the benefits for the consumer, the perceived value of the social marketing product will be low and it will be probably rejected. However, if the benefits are perceived as greater than their costs, chances of trial and adoption of the product are possible.

Setting the acceptable price is finding the balance between perceptions of costs and benefits. Positioning the product and other research methods should be used by social marketer to determine all the data needed.

3. Ocena wstępna - w tym etapie, wykorzystuje się głównie badania sondażowe do sprawdzenia, jakie jest dopasowanie wybranych treści oraz form przekazu do założonych celów kampanii.
4. Wdrożenie - w etapie wdrożenia, program kampanii społecznej jest przedstawiany odbiorcy docelowemu. Całość wdrażanego programu jest w sposób ciągły monitorowana, aby upewnić się, że każdy element kampanii wpływa na odbiorcę w sposób zaplanowany przez nadawcę.
5. Ewaluacja - w tym etapie oceniane są efekty przeprowadzonej kampanii społecznej.

Poszczególne etapy procesu realizacji kampanii społecznej są przygotowywane w oparciu o tzw. mieszankę marketingową, nazywaną także „4P” lub marketingiem mix. Marketing mix odnosi się do decyzji dotyczących produktu (j. ang. *product*), ceny (j. ang. *price*), dystrybucji (j. ang. *place*) oraz promocji (j. ang. *promotion*).

Produkt w marketingu komercyjnym jest najczęściej rozumiany, jako dobro materialne, fizyczne. Jednakże w marketingu społecznym, produkt może mieć charakter materialny (np. prezerwatywy), ale także może odnosić się do usług (np. profilaktyczne badania medyczne), zmiany zachowania (np. rzucenie palenia) lub idei (np. równouprawnienie kobiet). Rysunek 1 przedstawia rodzaje produktu w marketingu społecznym.



Rysunek 1. Typy produktu w marketingu społecznym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kotler & Roberto, 1989.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie produktu w marketingu społecznym, właściwe jego zdefiniowanie jest dużym wyzwaniem dla twórców kampanii społecznej. Ponadto muszą oni także określić korzyści związane z produktem,

Place refers to the distribution system for a physical product. This system includes such elements as warehouse, trucks sales. However, for an intangible product, place refers to communication channels that are used to reach the consumers with information. It is very important to choose the most effective communication channel which ensures accessibility of the product. The social marketer should learn about the activities and habits of the consumers to decide whether the mass media or training during the conference is the best channel.

The last „P" is for promotion. It is the best visible element of marketing mix. That is why, it is mistakenly thought of as the only tool of social marketing. However, promotion is only one piece and it consists of the integrated use of:

- advertising,
- personal selling,
- sales promotions,
- public relations.

Those elements are often called promotion mix. The choice of promotion methods and techniques that are to be used during the social campaign should be supported by professional research. Research determines the most effective and efficient vehicles to reach the target audience with the information of the social product. Paid ads or public service announcements are used very often, but there are other methods such as editorials, media events and different types of meetings (e.g. conferences, workshops, concerts, etc.). Those meetings should be organized by professional meeting managers with the use of meeting planning rules.

In the early 80-s of the twentieth century, new technologies caused that a distance between marketing source of information and its receiver is getting longer. The detail market research helps only in making this distance shorter. Though, these marketing methods and tools which presume a direct contact with receivers of marketing information become more and more important. Meeting planning is one of them. Opinions and concepts of social communication campaign specialists have evolved from assuming that each persuasion process implemented by media produces desirable effects to underscore the importance of the relationship among the consumers and direct contact with them. It appears that only a complementary communication on both levels at the same time make this process effective and efficient (Dobek-Ostrowska & Wiszniowski, 2002). The answer to this problem is the use of meeting planning, which is an effective tool of social marketing communications.

jakie odniesie potencjalny odbiorca przekazu używając go (np. ograniczenie ryzyka zachorowania na raka poprzez wykonanie badań kontrolnych). W celu właściwego zdefiniowania produktu w marketingu społecznym, należy rozpoznać wiedzę odbiorców na temat negatywnego zjawiska społecznego i produktu, a także ustalić czy będą oni skłonni podjąć działanie na rzecz rozwiązania problemu.

Cena w marketingu społecznym odnosi się do kosztów finansowych (np. zbiórka pieniędzy podczas akcji charytatywnych), kosztów behawioralnych, czyli energii spożytkowanej na działanie promowane przez kampanię (np. wysiłek poświęcony na segregację śmieci) oraz kosztów psychologicznych — poczucia psychologicznego dyskomfortu związanego ze zmianą postawy lub zachowania (np. głód nikotynowy podczas rzucania palenia). Im większy jest dystans między stanem obecnym a stanem promowanym przez nadawców przekazu, tym można mówić o większych kosztach, jakie musi ponieść jego odbiorca. Im koszty te są wyższe w stosunku do spostrzeganego zysku, tym większa możliwość odrzucenia promowanej zmiany. Natomiast, jeśli korzyści zostaną ocenione jako większe niż koszty, wówczas wzrasta też szansa na podjęcie próby zastosowania produktu.

Ustalenie ceny akceptowalnej przez odbiorców oznacza wyznaczenie równowagi pomiędzy postrzeganiem kosztów i korzyści przez odbiorców przekazu. W tym celu można wykorzystać takie narzędzia jak pozycjonowanie produktu oraz inne metody badawcze.

Dystrybucja w marketingu komercyjnym jest rozumiana jako system dostarczania produktu na rynki docelowe. Elementami tego systemu są między innymi: magazyny, ciężarówki, sieć sprzedaży detalicznej. Natomiast w marketingu społecznym dystrybucja oznacza dostępność środków, dzięki którym odbiorca może zrealizować propagowany cel. Ważne jest więc wybranie najbardziej efektywnych kanałów komunikacji.

Promocja jest najlepiej rozpoznawalnym elementem marketingu mix. Często jest więc mylnie postrzegana jako jedyne narzędzie marketingu społecznego. Tymczasem promocja to tylko jeden z elementów, który wiąże się z wykorzystaniem:

- reklamy,
- sprzedaży bezpośredniej,
- promocji sprzedaży,
- public relations.

Powyższe elementy są często określane jako *promotion mix*. Wybór metod i narzędzi promocyjnych, które zostaną wykorzystane podczas kampanii społecznej powinien być poprzedzony przeprowadzeniem badań rynkowych określających najlepsze środki komunikacji z odbiorcą przekazu. Oprócz typowej reklamy, można również zastosować np. wydarzenia medialne oraz inne typy spotkań zbiorowych (konferencje, warsztaty, koncerty, itp.). Spotkania te

Meetings have been a part of people's lives since the earliest recorded history. From the people's forums in Greece and Rome, King Arthur's Round Table, religious meetings in all faiths and in governmental bodies, to modern times, meetings, in one form or another, have been an integral part of our human life. Many times we participate a meeting and sometimes we organize it, then we become meeting planners and managers.

Broadly speaking, a *meeting* is an encounter between entities, not necessarily between people; that is "I met the idea in Philip Kotler's book" or "I met the bear in the woods" or "We met at the dance last night". We also use many different words to name different types of meetings, e.g. a seminar, a conference, a congress, a workshop, a convention, and many others. Many of the above mentioned words are used in a defining process of other meetings (e.g. a congress is a kind of conference with a big amount of participants). There are also other meetings like: trade fairs, exhibitions, festivals, concerts. However, for this article purposes, a meeting is defined more specifically. A meeting is a planned communication encounter between two or more persons for a common purpose (Hildreth, 1990). This definition focuses on two key ideas: people and common purpose. People have the unique abilities of communication and react to emotions and intellectual stimuli based upon their particular needs for desire. Common purpose means that people participate in the meeting to learn something, to influence each other, to be entertained or to solve a problem through communication. According to the above definition, meetings could be organized in many different areas of people's activity (e.g. a wedding party, a political party's convention, a movie festival, an exhibition, a seminar, etc.). Meetings can also be used as social marketing tools.

Meeting planning² supports three methods of promotion mix — advertising, public relations and sales promotions (Kalinowska-Żeleźnik, 2009).

There are two types of advertising: ATL and BTL. ATL (above the line) activities are also called media advertisement. The typical ATL mediums are: TV, radio, press (newspapers, magazines), Internet. BTL (below the line) typical mediums in a communication process are exhibitions, trade fairs (samples) and printing promotional materials (brochures, posters). However BTL involves also the activities that are different types of meetings, like:

- arranging and sponsoring seminars and courses (e.g. pharmaceutical companies organize seminars for doctors),

The marketers often call this specific kind of activity "event marketing". However, Kalinowska-Żeleźnik (2006) indicated event marketing as the part of meeting planning that is used for commerce issues.

powinny być realizowane przez profesjonalnych organizatorów spotkań, z wykorzystaniem zasad meeting planning.

Począwszy od lat osiemdziesiątych XX wieku, najnowsze osiągnięcia techniki, ze szczególnym uwzględnieniem komputeryzacji i powszechnego dostępu do Internetu sprawiły, iż coraz bardziej zauważalne jest oddalanie się nadawcy przekazu marketingowego od jego odbiorcy. Przeprowadzenie za pomocą profesjonalnych narzędzi badania rynku odbiorcy, powoduje jedynie znaczne skrócenie tego dystansu. W związku z tym, coraz większą wagę przypisuje się tym formom oddziaływania na odbiorcę, które umożliwiają bezpośredni z nim kontakt. Meeting planning jest jednym z nich. Opinie i koncepcje analityków kampanii komunikacyjnych ewoluowały od poglądu dominującego w okresie międzywojennym XX wieku zakładającego, że każdy proces perswazji realizowany przez środki masowego przekazu przynosi pożądane efekty do podkreślenia znaczenia relacji interpersonalnych wśród odbiorców, towarzyszących dyfuzji każdej kampanii w mass mediach. Okazuje się, że jedynie komplementarne komunikowanie prowadzone na obu poziomach jednocześnie wzmacnia skuteczność procesów informacyjnych i perswazyjnych, wpływając istotnie na zmianę procesów w długim okresie (Dobek-Ostrowska & Wiszniowski, 2002). Odpowiedzią na ten problem jest stosowanie meeting planning, będącego skuteczną formą komunikacji marketingowej.

Meeting planning ma tak długą historię, jak historia samego człowieka. Przypomnieć warto zgromadzenia w starożytnej Grecji i Rzymie, okrągły stół Króla Artura, spotkania instytucji rządzących, czy też spotkania religijne różnych wyznań. Aż do czasów współczesnych spotkanie zbiorowe w każdej formie jest integralną częścią naszego życia. Życie rodzinne i społeczne stawia każdego z nas w roli zarówno uczestnika, jak i organizatora spotkania zbiorowego.

W szerokim ujęciu, wyraz „spotkanie” ma wiele zastosowań i dotyczy nie tylko spotkania między ludźmi. Często mówimy: „Pierwszy raz spotykam się z taką opinią”, „Spotkałem niedźwiedzia w lesie”, czy „Spotkaliśmy się w tańcu...”. W języku potocznym używamy wielu nazw różnych typów spotkań, np. seminarium, konferencja, kongres, warsztaty, konwencja, itp. ponieważ szereg z podanych określeń nie różni się od siebie, są one często używane jako synonimy. Służą też wzajemnemu definiowaniu się (np. kongres jest konferencją o dużej liczbie uczestników). Ponadto wyróżniamy również takie spotkania jak: targi, wystawy, festiwale, koncerty. W celu zunifikowania określeń używanych dla spotkań o różnym charakterze w niniejszym artykule będzie stosowane pojęcie spotkania zbiorowego, przez które rozumie się planowane, zorganizowane spotkanie dwóch lub więcej osób w celu osiągnięcia przez jego uczestników założonego zadania (Hildreth, 1990). Definicja ta koncentruje się na dwóch elementach, którymi są: ludzie i określony cel. Ludzie charakteryzują się wyjątkowymi zdolnościami komunikacyjnymi.

Empirical aspects of the psychology...-5. New female roles versus gender stereotypes...

- arranging tours, banquets, conferences for donators,
- participation in expositions and trade fairs.

Sales promotion is another method of promotion — sales promotion involves the use of special short-term techniques, often in the form of incentives, to encourage customers, contractors and sales representatives to respond or undertake some activity. Different types of meetings are used as incentives for consumers (e.g. seminars, conferences, integration tours, courses).

Public relations is the next method of promotion — this type of promotion uses particularly the news media, to offer a favourable mention of the marketer's company or product without direct payment to the publisher of the information. Many marketers see public relations as only handling basic communication activities, such as issuing press releases and responding to questions from the news media. But in reality, public relations offers powerful methods for cutting through the clutter. Those methods involve also such meetings as:

- press conferences,
- arranging workshops, motivation and integration tours for consumers,
- arranging the participation of an organization in expositions,
- planning and organizing special events (banquets, competitions, tours for sponsors).

It is difficult for social marketers to recognize the best promotion tools and make the social campaign really effective. The focus is on creating and sustaining the interest of the social product. However, those activities need extra support. As social marketing is very specific, the additional social marketing "P's" (Kline Weinreich, 1999) are complementary to marketing mix. In order to be successful, the campaign has to address many different audiences. „Publics" refers to all groups involved in the social campaign. Social marketing activity needs also "partnership". Social problems are often so complex that one organization cannot be effective. It needs to team up with other organizations, figure out similar goals and identify ways they can work together. Social marketing programs can do well in motivating individual behaviour change but that is difficult to sustain, unless the environment they are in supports that change in the long run. Often, "policy" change is needed, and media advocacy programs can be an effective complement to a social marketing campaign.

Ponadto potrafią wykorzystywać emocje i naturalną potrzebę rozwoju intelektualnego. Ustalony cel oznacza, że ludzie spotykają się, aby nauczyć się czegoś, wypowiedzieć się na wyznaczony temat, wysłuchać opinii innych, osiągnąć cele kulturalne lub rozrywkowe. Spotkania zbiorowe są organizowane w wielu obszarach ludzkiej aktywności (np. wesele, konwencja partii politycznej, festiwal teatralny, wystawa, seminarium, itp.). Są one także wykorzystywane jako narzędzie marketingu społecznego stanowiąc ważny element technik promocyjnych.

Meeting planning² jest narzędziem wspomagającym trzy z nich, a mianowicie: promocję sprzedaży, public relations, sprzedaż osobistą (Kalinowska-Zeleźnik, 2009).

Z uwagi na wybór form i środków reklamowych, wyróżniamy reklamę ATL oraz BTL. Często używane jest określenie „medialna” w stosunku do reklamy ATL oraz „niemedialna” w stosunku do BTL. Reklama BTL jest określana także, jako zespół działań wspomagających kampanię prowadzoną w mediach. Jest to przede wszystkim reklama wydawnicza (brozury, ulotki, foldery), wystawiennicza (modele, plansze, próbki).

W uzupełnieniu powyższej listy należy także dodać działania BTL wykorzystujące meeting planning, czyli w obszarze kampanii społecznych między innymi:

- organizacja i/lub sponsorowanie specjalistycznych seminariów;
- organizacja imprez rozrywkowych i sportowych z określonym celem społecznym;
- udział w targach i wystawach.

Promocja sprzedaży to działania z zakresu komunikacji marketingowej, stosowane w celu zachęcenia pośredników i/lub ostatecznych nabywców do zakupu lub innych działań poprzez zwiększenie postrzeganej wartości promowanego produktu. Działania te wprowadzają dodatkową motywację materialną lub emocjonalną, która zwiększa w oczach klienta wartość proponowanego towaru. W przypadku kampanii społecznych mogą to być np. takie spotkania zbiorowe jak: szkolenia, wyjazdy integracyjne, konferencje, itp.

Public relations (PR) to działania mające na celu ustanowienie i utrzymanie jak najlepszych stosunków organizacji z otoczeniem. Działania PR mają charakter dwustronny, obejmują one zarówno informacje przepływające od organizacji do określonych grup odbiorców, jak również informacje tych grup do organizacji. Najczęściej wykorzystywanymi instrumentami PR są

Specjaliści ds. marketingu często określają takie działania jako event marketing. Jednak, jak zauważa Kalinowska-Zeleźnik (2006), organizowane w ramach działań event marketingu imprezy są także spotkaniami zbiorowymi, a on sam jest dziedziną wchodzącą w zakres meeting planning.

Many institutions that are involved in a development of the labour market try to solve the problem of equal opportunities of women and men in the labour market. Meanwhile, there is a permanent need of theoretical and practical knowledge on this topic. In response to such a demand, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (The Centre for Development of Human Resources) has drawn up the project on "Aktywizacja społeczno-ekonomiczna kobiet na poziomie lokalnym i regionalnym" (Mobilisation of socio-economic position of women at local and regional level). The project is based on best social marketing rules and various tools; that is why, it could be called the total social campaign (Dobek-Ostrowska & Wiszniowski, 2002). The goal of this campaign is, with a use of equal opportunities idea, the promotion of the contemporary social model. The equal participants/elements of this model are men and women (<http://www.rowniowpracy.gov.pl>). All marketing mix tools are used in the campaign. *Product* (the social model) is well defined. *Price* is acceptable (there were presented the economic benefits for users of the social model). *Place* — the labour market institutions were informed how they can implement the social model. The following promotion tools were used in the campaign:

- Advertisement ATL — the main goal was to identify and promote issues related to women operations on a labour market; there were used such communication forms as television programs and short documentaries.
- Advertisement BTL — it supports promotion activities in mass media; meeting planning was used and there were organized workshops for representatives of labour market institutions on how to implement the equality standards and prevention of discrimination and exclusion in everyday activity.
- Public relations — development of the Internet portal, the information and promotion tool on equal opportunities standards on a labour market.
- Sales promotion — participation in a Regional Congress of Women where well-known Poles (e.g. Jolanta Fedak, a minister, Magdalena Środa, professor of sociology, Dorota Warakomska, a journalist) presented the legal solutions that help women on a labour market. Women-participants were given a unique tool during those meetings — support of emotional motivation.

artykuły prasowe oraz imprezy organizowane w celu zwrócenia uwagi opinii publicznej na produkt lub działalność firmy Specjalista ds. public relations, odpowiedzialny za koordynację publicznej działalności firmy, wykorzystuje takie spotkania zbiorowe, m.in.:

- konferencje prasowe,
- zajęcia warsztatowe dla pracowników,
- imprezy, wydarzenia promocyjne,
- imprezy integracyjne.

Wielką trudnością dla specjalistów ds. marketingu społecznego jest zidentyfikowanie i wybranie takich narzędzi marketingowych, które zapewnią skuteczność osiągnięcia wyznaczonych celów kampanii społecznej. Bardzo ważne jest utrzymanie zainteresowania odbiorców zarówno problemem społecznym, jak i oferowanym produktem. Z uwagi na specyfikę marketingu społecznego, marketing mix został więc uzupełniony o dodatkowe elementy, dodatkowe P (Kline Weinreich, 1999). Odniesienie sukcesu wiąże się z adresowaniem przekazu kampanii społecznej do wielu różnych publiczności. *Publiczność* stanowi wszystkie grupy odbiorców. Działania podejmowane w ramach marketingu społecznego są często na tyle skomplikowane, iż wymagają zaangażowania więcej niż jednej organizacji. W związku z tym mówi się o potrzebie *partnerstwa*, współpracy różnych instytucji na rzecz osiągnięcia wspólnego celu. Program kampanii społecznej może skutecznie zmotywować jednostkę do podjęcia działania na rzecz zmiany postawy, zachowania. Jednak, aby zmiany te były trwałe, konieczne jest wsparcie otoczenia, także tego zewnętrznego, w tym instytucji rządzących oraz mediów. Często potrzebna jest zmiana uregulowań prawnych oraz stanowisko mediów, które będą stanowić czynniki *polityczne* uzupełniające program kampanii społecznej.

Problem społeczny, jakim jest równość szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy wielokrotnie próbowały podejmować różne instytucje, które statutowo działają na rzecz rozwoju rynku pracy. Tymczasem zauważalna jest wciąż niedostateczna wiedza na ten temat. W odpowiedzi na takie zapotrzebowanie, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich przygotowało projekt „Aktywizacja społeczno-ekonomiczna kobiet na poziomie lokalnym i regionalnym”. Projekt ten jest realizowany z wykorzystaniem najlepszych zasad oraz wielu różnorodnych narzędzi marketingu społecznego, dlatego też można go określić mianem totalnej kampanii społecznej (Dobek-Ostrowska & Wiszniowski, 2002). Kampania ta ma na celu, poprzez upowszechnienie idei równych szans, promowanie nowoczesnego modelu społecznego, w którym kobiety i mężczyźni są jego równoprawnymi uczestnikami (<http://www.rowniwpracy.gov.pl>). Oprócz właściwego zdefiniowania *produktu* (model społeczny), ustalenia akceptowalnej ceny (wskazanie wyraźnych korzyści ekonomicznych z zasto-

The basic elements of marketing mix were supplied with the activities of additional "P's". *Publics* — this campaign addresses many different audiences (e.g. labour market institutions, unemployed women). As far as the social problem is concerned, the *partners* were invited to the campaign (e.g. Ministry of Labour and Social Policy) and European Union funds were used. *Policy* — during the campaign there were developed specific legislative entries for labour market institutions.

Social marketing in the aid of gender campaigns

Working mothers are often perceived as less competent and less worth promoting and training than working women not having children (Cuddy, Fiske & Glick, 2004). On the other hand, mothers who return to work after childbirth are perceived as less oriented on building social relationships than mothers staying at home after childbirth (Bridges & Etaugh, 1995). What is important, this influence of parenthood on perception of the quality of work and social competence seems not to affect working fathers.

Therefore, many social campaigns organized in Poland in recent years have focused on the increase of positive attitudes towards mothers at work and in consequence — the increase in the number of working mothers. Such campaigns are often supported by the European Union Funding Programmes and therefore, they may present a nationwide range or be a part of wider, long-term marketing strategies. For instance, sociological and psychological studies analyzing situation of mothers at work and their motivation connected with work life constituted a part of a campaign 'Mom at work' (2006, www.mamawpracy.pl). A 'Flexible Employee — Partner Family' project (implemented in 2004—2008, www.eppr.pl) focused on studying difficulties in balancing work and family life. A 'Mom-Friendly Company' campaign (since 2005; www.firmaprzyjaznamamie.pl) studied reasons for postponing decisions about childbirth and tested different ideas of increasing a sense of security of working mothers. The main goal of a 'Parent-Employee' project was combating the problems of labour market in Poland by creating and implementation of flexible employment tools.

Furthermore, the above-mentioned campaigns and projects were aimed at education (promoting father involvement in child-care; creating and promoting flexible employment tools and informing mothers about them; raising awareness of employers about benefits from employing mothers or preventing professional aptitude from coming out-of-date). A 'working mothers can more' campaign implemented in 2008 was addressed to employers, so that they were not afraid of employing mothers and to

sowania modelu społecznego) oraz *dystrybucji* (wskazanie instytucjom rynku pracy konkretnych rozwiązań, które umożliwią im zrealizowanie propagowanego celu), na szczególną uwagę zasługują wykorzystane w kampanii narzędzia promocyjne. Należą do nich:

- reklama ATL (medialna) — jej celem jest identyfikacja i promocja zagadnień związanych z funkcjonowaniem kobiet na rynku pracy; zastosowano takie formy przekazu, jak: telewizyjne programy publicystyczne oraz krótkie filmy dokumentalne;
- reklama BTL (niemedialna) — wspomagająca działania medialne; wykorzystano *meeting planning*: organizując serię szkoleń skierowanych do przedstawicieli instytucji rynku pracy, których celem jest dostarczenie wiedzy na temat sposobu realizacji działań i projektów (zarówno realizowanych w ramach POKL, jak i codziennej pracy instytucji zaproszonych) z uwzględnieniem perspektywy równości, przeciwdziałania dyskryminacji oraz wykluczeniu;
- działanie z zakresu *public relations* — opracowanie portalu internetowego, który ma pełnić rolę narzędzia informacji i promocji z zakresu wyrównywania szans na rynku pracy;
- działanie z zakresu promocji sprzedaży — przedstawienie kobietom poszukującym pracy dodatkowej zachęty, motywacji emocjonalnej, w formie uczestnictwa w Regionalnych Kongresach Kobiet pt. „Czas na kobiety”; uczestniczki tych spotkań miały okazję dowiedzieć się od znanych Polek (m.in. minister Jolanty Fedak, prof. Magdaleny Środy, dziennikarki Doroty Warakomskiej), jakie są konkretne rozwiązania ułatwiające kobietom funkcjonowanie na lokalnym i ogólnopolskim rynku pracy.

Podstawowe elementy marketingu mix uzupełniono także o działania odpowiadające dodatkowym *P*. Przekaz kampanii jest adresowany do wielu różnych *publiczności* (grup odbiorców), m.in. instytucji rynku pracy i kobiet poszukujących pracy. Biorąc pod uwagę złożoność problemu społecznego, do realizacji kampanii zaangażowano dodatkowych *partnerów*, m.in. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, a także wykorzystano środki Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Czynniki *politycznymi* są opracowane w ramach kampanii konkretne zapisy legislacyjne dotyczące instytucji rynku pracy i promujące współpracę międzyinstytucjonalną w zakresie wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

mothers, so that they were not afraid to become mothers. It emphasized valuable qualities of mothers, such as patience, ability to focus attention, negotiation skills or effective communication skills. They are not unique in working environment however, being essential to achieve effective work, they are often developed during professional trainings paid by a company. The campaign pointed to and appreciated natural development of these skills while raising children showing essential benefits from being a parent. Izdebski (2008) noticed that some women found in the campaign a message, that women not having children can less than mothers, which supports evidence about proper choice of message and transmission tools to a certain group of recipients.

Social campaigns are mainly aimed at changing personal attitudes to the so called socially useful ones. However, this process and its effect are very difficult to measure. Therefore, other goals of social campaigns are more tangible and countable; for instance, it can be a discussion about a social problem or making people aware of its existence as well as education and raising awareness about certain issue. Change of attitudes is usually perceived as long-term effects of campaigns (Izdebski, 2008).

Social campaigns efficiently increase awareness of those who encounter them (Roberts & Maccoby 1985). Broadening knowledge is relatively simple to measure as it is declarative with no guarantee that it affects changes in attitudes and behaviour. Unfortunately, studies show that they are in very limited range prone to changes under the influence of social campaigns in mass-media. Polish social campaign 'Whole Poland reads to children' launched in 2001 and still continued will serve as an example here. The follow-up studies of campaign's efficiency confirmed that it is well recognized among Polish (85% in 2006) and influenced awareness of positive effects of loud reading on emotional and intellectual development of children (45% of respondents). Change of attitudes was connected with raising a positive attitude towards loud reading to infants (39% of respondents) and to lowering positive attitude towards watching TV by children (22%). However, the campaign's influence on behaviour was mainly connected with encouraging others to read aloud to their children (27% of respondents) and to increase the amount of time spent on reading to own children (13%). 50% of respondents did not change their behaviour as a result of the campaign (Ipsos Polska, 2003, 2006). Hence, positive effects of social campaigns, although significant, in a largest number concern changes within knowledge, then attitudes and last but not least, the behavioural patterns.

Marketing społeczny w służbie kampanii promujących równouprawnienie kobiet i mężczyzn

Pracujące matki są często postrzegane jako mniej kompetentne i mniej warte promowania i szkolenia, niż bezdzielne kobiety pracujące (Cuddy, Fiske i Glick, 2004). Z drugiej strony matki, które wracają do pracy, od razu po porodzie są postrzegane jako mniej zorientowane na budowanie więzi społecznych, niż matki, które po porodzie zostają w domu (Bridges i Etaugh, 1995). Co ważne, ten wpływ rodzicielstwa na postrzeganie jakości pracy i kompetencji społecznych nie wydaje się dotyczyć pracujących ojców.

Dlatego wiele kampanii społecznych organizowanych w Polsce w ostatnich latach wycelowanych jest na wzrost pozytywnych postaw wobec matek w pracy, a w konsekwencji — wzrost liczby pracujących matek. Takie kampanie są często wspierane przez unijne programy, dlatego mogą mieć zasięg ogólnokrajowy lub być częścią szerszych, długoterminowych strategii marketingowych.

Na przykład badania socjologiczne i psychologiczne analizujące sytuację matek w pracy oraz motywacje związane z życiem zawodowym stanowiły część kampanii „Mama w pracy” (2006, www.mamawpracy.pl). Projekt „Elastyczny Pracownik — Partner Rodzina” (realizowany w latach 2004—2008, www.eppr.pl) koncentruje się na badaniu trudności w godzeniu życia zawodowego z życiem rodzinnym. Kampania „Firma przyjazna mamie” (od 2005 r; www.firmaprzyjaznamamie.pl) badała przyczyny odraczania decyzji o urodzeniu dziecka i testowała różne pomysły na zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracujących matek. Głównym celem projektu „Rodzic-Pracownik” było zwalczanie problemów na rynku pracy w Polsce przez tworzenie i wdrażanie elastycznych form pracy.

Ponadto, wymienione powyżej kampanie i projekty miały na celu edukację (promowanie zaangażowania ojców w opiekę nad dziećmi, tworzenie i promowanie elastycznych narzędzi pracy oraz informowanie matek o nich, podnoszenie świadomości pracodawców o korzyściach płynących z zatrudniania matek lub zapobieganie przedawnianiu się kompetencji zawodowych). Kampania „Mama może więcej” realizowana w 2008 r. została skierowana do pracodawców, aby nie bali się zatrudniania kobiet oraz do matek, aby nie bały się macierzyństwa. Podkreślała ona ważne umiejętności i cechy matek, takie jak: cierpliwość, zdolność koncentracji uwagi, umiejętności negocjacyjne oraz umiejętności skutecznej komunikacji. Nie są one wyjątkowe w środowisku pracy, jednak są one niezbędne by skutecznie pracować, dlatego są często rozwijane w trakcie szkoleń zawodowych, organizowane i finansowane przez zakłady pracy. Kampania pokazała i doceniła naturalny rozwój tych umiejętności podczas wychowywania dzieci. W ten sposób wskazała na istotne korzyści bycia rodzicem. Izdebski (2008) zauważył, że niektóre kobiety

Identity safe environment - role model and its influence on perception of counter stereotypical behaviour in others

Social campaigns aiming at improving the situation of women in the public sphere where they are underrepresented (professional environment, especially on top managerial positions) often use the tool of showing certain role models. Since the continuous observation of women and men performing stereotypical tasks can strengthen the existing stereotypes (Eagly, Sheffen, 1984), their influence should be less powerful when a new counter stereotypical role model is activated. Studies presented in the article have shown that the sole information of the person's sex gives ready answers of who he or she should be and gives double standards of judgment — women's work can be viewed differently than men's. In our study we decided to link the two issues — the influence of the very observation of role models and the use of the double standard of judgment when it comes to analyzing men and women's work, where they show counter stereotypical behaviour.

It was hypothesized that viewing females in more prominent roles such as politicians or public figures would increase the judgment of counter stereotypical behaviour of a woman to such an extent that her behaviour will not be assessed differently than that of a man. What is more, we anticipated that the very judgment of the work done by women and men would elicit differences in participants judgment in favour of men's, following the content of stereotypes indicating more competence for men.

On the other hand, when the prime would be connected with stereotypical gender roles then the observed effect would show more favourable assessment of men's work and would give more punishments in their judgments of women's counter stereotypical behaviour.

Since Ziva Kunda and Kathryn Olsen's (1997) experiment proved that extreme deviants would trigger no changes in the female stereotype, we assume that more positive effects in the judgment of women's work would be visible under the condition that female roles would be primed as less revolutionary.

odczytały tę kampanię jako komunikat, że kobiety nieposiadające dzieci potrafią mniej niż matki, co uznano za pozytywny efekt kampanii (odwrócenie myślenia o matkach). Jest to dowód wspierający wagę odpowiedniego doboru narzędzi i przekazywanych wiadomości do określonej grupy odbiorców.

Kampanie społeczne są głównie ukierunkowane na zmianę postaw osobistych na tak zwane postawy społecznie użyteczne. Jednak proces ten i jego skutki są bardzo trudne do zmierzenia. Dlatego inne cele kampanii społecznych są bardziej konkretne i policzalne, np. może to być dyskusja o problemie społecznym lub uświadomienie ludziom istnienia go, a także edukacja oraz podnoszenie świadomości na temat niektórych kwestii. Zmiana postaw jest najczęściej traktowana jako długoterminowy rezultat kampanii (Izdebski, 2008). Kampanie społeczne skutecznie zwiększają świadomość tych, którzy się z nimi stykają (Roberts i Maccoby, 1985). Poszerzenie wiedzy jest stosunkowo proste do zmierzenia, ponieważ ma formę deklaratywną, bez gwarancji realnego wpływu na zmiany postaw i zachowań.

Niestety, badania pokazują, że postawy i zachowania są w bardzo ograniczonym zakresie podatne na zmiany pod wpływem kampanii społecznych w mediach. Polska kampania społeczna „Cała Polska czyta dzieciom” rozpoczęta w 2001 r. i nadal kontynuowana może posłużyć jako przykład. Badania efektywności kampanii potwierdziły, że jest ona dobrze znana wśród Polaków (85% w 2006 r.) i wpłynęła na zwiększenie świadomości pozytywnego wpływu głośnego czytania na rozwój emocjonalny i intelektualny dzieci (45% respondentów). Zmiana postaw polegała na zwiększeniu pozytywnego nastawienia do głośnego czytania niemowlętom (39% respondentów) oraz na obniżeniu pozytywnego nastawienia do oglądania telewizji przez dzieci (22%). Jednak wpływ kampanii na zachowanie związany był głównie z zachęcaniem innych do głośnego czytania swoim dzieciom (27% respondentów) oraz zwiększeniem ilości czasu poświęconego na czytanie własnym dzieciom (13%). 50% respondentów nie zmieniło swojego zachowania w wyniku kampanii (Ipsos Polska, 2003, 2006). Stąd pozytywne efekty kampanii społecznych, choć znaczące, w największym stopniu dotyczą zmian w zakresie wiedzy, w następnej kolejności postaw i w najmniejszym zakresie — wzorców zachowania.

Środowisko „wolne” od wpływu stereotypów - nowe role kobiet i wpływ na postrzeganie zachowań sprzecznych ze stereotypami rodzaju - problem badawczy

Kampanie społeczne, których celem jest zwiększenie równouprawnienia kobiet i mężczyzn oraz podniesienie szans na zatrudnienie kobiet w sferach publicznych, w których ich odsetek jest zdecydowanie niższy niżeli mężczyzn często ukazują kobiety i mężczyzn w nowych rolach — ukazując kobiety

Overview of the study

We described some of the social campaigns promoting women and fostering their situation in the labour market. In the view of women's underrepresentation in public domains such as politics and top management, focusing on Alice Eagly's (1984) concept that the very observation of women in certain roles makes the category of women at public sphere more accessible, we have conducted a study in which participants were first primed with three different female roles (female politicians, women in the ngo sector — visible in media and doing charity and female doing traditionally female tasks -laundry, cleaning). Afterwards, they were reading a rather malicious review of a book written by a man or a woman (the only difference between the two reviews was the sex of the author, the content). This review and the author's words could come across as rather counter stereotypical for women, due to their communal orientation (Kosakowska, 2008; Kosakowska, 2006; Deaux, Lewis, 1983, 1984; Bakan, 1966). Then the participants were asked to evaluate the quality of the text using two rating scales in the form of semantic differential — one assessing the competence and likability of the review and the other — the eagerness to read more works of the authors.

Procedure

The study was conducted in two universities in Gdynia, during an introductory psychological course. 209 students (107 women and 102 men) present in the class (there were 12 study groups) were asked to participate in the study on "the mechanisms of decision making". The mean age of participants was 29.

First, the students were randomly shown a series of pictures showing either women-politicians (extreme counter stereotypical roles), women-housewives (stereotypical roles), women in NGO sector (prominent but still nice and counter stereotypical roles) and the control group (no pictures of women shown). After the picture slide, the discussion was evoked concerning the roles of women in politics (counterstereotypical roles — how important it is to raise the number of women in politics) and in the private sphere in the house and family roles (stereotypical condition — how the women are important in the private sphere). In the case of promoting the role model in NGO sector, the group discussed the importance of the actions and women's role within the local communities. Afterwards, the participants were asked

w polityce, kobiety na stanowiskach menedżerskich. W związku z tym, że częste obserwowanie kobiet i mężczyzn w stereotypowych rolach wzmacnia istniejący podział na role typowo kobiece i męskie (Eagly i Sheffen, 1984), wpływ stereotypów na procesy postrzegania powinien być mniejszy w momencie aktywizacji niestereotypowych kategorii związanych z kobiecością i męskością.

Badania przedstawione w artykule wskazują, że nawet sama informacja o płci osoby daje gotową wskazówkę na temat tego, jakie cechy dana osoba powinna posiadać i tym samym stanowi źródło zmiennych standardów oceny (Biernat, Manis, 1994) — praca kobiet może być inaczej oceniona, aniżeli praca mężczyzn. W prezentowanych badaniach zostały połączone dwie kwestie i postawiono następujący problem badawczy — w jaki sposób wpływ aktywizacji nowych ról kobiet wpływa na ocenę tej samej pracy w wykonaniu kobiety i mężczyzny.

Spodziewaliśmy się, że samo zachowanie kobiece i męskie będzie inaczej postrzegane i oceniane na korzyść mężczyzn, w związku z treścią stereotypu przypisującego więcej kompetencji mężczyznom. Postawiono hipotezę, że aktywizacja stereotypowej roli kobiety spowoduje, iż zachowanie męskie będzie oceniane bardziej korzystnie, natomiast niestereotypowe zachowanie u kobiety będzie postrzegane bardziej negatywnie. Jednak z drugiej strony założyliśmy, że aktywizacja roli kobiet w bardziej znaczących rolach, takich jak polityczki czy osoby publicznej sprawi, że ocena niestereotypowego zachowania u kobiet wzrośnie do tego stopnia, że nie zostanie zaobserwowany efekt stosowania zmiennych standardów oceny kobiecego i męskiego zachowania.

Ziva Kunda i Kathryn Olsen (1997) w swoich badaniach udowodniły, że zachowania skrajnie niestereotypowe nie powodują zmiany stereotypu. Zakładamy, iż aktywizacja mniej rewolucyjnych ról kobiecych spowoduje, że ocena kobiecych niestereotypowych zachowań będzie bardziej widoczna niż w momencie aktywizacji skrajnie niestereotypowych zachowań.

Opis badania

W prezentowanym artykule przedstawiłyśmy kilka kampanii społecznych promujących kobiety i mających na celu polepszenie ich sytuacji na rynku pracy. W związku z tym, iż liczba kobiet w sferach publicznych, takich jak polityka czy wyższa kadra menedżerska jest niewielka, założyliśmy, że sama aktywizacja kobiet w określonych rolach może mieć wpływ na procesy oceniania. Przeprowadzono badania, w których Uczestnikom i Uczestniczkom badania zaktywizowano trzy różne role kobiet (kobiety polityczki (1), kobiety w sektorze pozarządowym (widoczne w mediach i zajmujące się działalnością charytatywną) (2) i kobiety w rolach tradycyjnych (zajmujących się praniem i sprzątaniami) (3).

Empirical aspects of the psychology... -5. New female roles versus gender stereotypes...

to read an extract from the review of an unknown book³ which contained rather negative remarks about the author's talent and the work itself, describing it as "a rather petty attempt of creating literature". After reading the review, the reader assessed the quality of the review (semantic differential on a scale from 1-9, e.g., I consider this review to be a decent piece of work/rather chaotic — Cronbach's alpha = 0.7); and how much the person liked the review (questions: I like/do not like the review, I think it is pretty malicious/pleasant for the authors, interesting/uninteresting — Cronbach's alpha = 0.75). The last question concerned their willingness to read more reviews by this author.

At the end of the study the students were debriefed and asked if they were able to recognize the aim of the study — none of them admitted that. The class was continued with the discussion on phenomena such as stereotype threat or backlash effects to make students more aware of the effects of stereotypization of gender roles. The experimental procedure is presented in table 1.

Table 1
Overview of the experimental procedure

Experimental condition 1		Experimental condition 2		Experimental condition 3		CONTROL CONDITION	
WOMEN IN POLITICS		WOMEN IN FAMILY ROLES		WOMEN IN NGO SECTOR			
negative review by a man	negative review by a woman	negative review by a man	negative review by a woman	negative review by a man	negative review by a woman	negative review by a man	negative review by a woman

We used a mixture of different rather malicious reviews found in *Gazeta Wyborcza*, the adjectives used constituted a rather malicious and negative review of somebody else's work. We thank dr Marta Łockiewicz who helped us in formulating the review.

Następnie osoby badane zostały losowo poproszone o przeczytanie tej samej dość złośliwej recenzji książki napisanej przez mężczyznę i przez kobietę. Treść recenzji w przypadku kobiet stanowi przykład niestereotypowego zachowania kobiety, sprzecznego z ogólnym stereotypem kobiety, jako łagodnej i wspierającej (Kosakowska, 2006, 2008; Deaux, Lewis, 1984, Bakan, 1966). Osoby badane oceniały jakość prezentowanej recenzji na skali dyferencjału semantycznego określającego poziom rzetelności i jakości recenzji, stopnia, w jakim dana recenzja się im podoba oraz chęci przeczytania innych recenzji tego samego autora/autorki.

Procedura badania

Badanie zostało przeprowadzone na dwóch uczelniach wyższych w Gdyni, podczas zajęć z Wprowadzenia do psychologii. 209 studentów (107 kobiet i 102 mężczyzn) biorących udział w zajęciach (12 grup) zostało poproszonych o udział w badaniu na temat „mechanizmów podejmowania decyzji”. Średnia wieku uczestników i uczestniczek wynosiła 29 lat.

Najpierw studentom losowo pokazano serię zdjęć przedstawiających: kobiety-polityczki (role skrajnie niestereotypowe), kobiety w roli gospodyń domowych (role tradycyjne, stereotypowe), słynne kobiety z sektora organizacji pozarządowych (widoczne, wpływowe, ale zajmujące się działalnością charytatywną). W grupie kontrolnej nie dokonywano aktywizacji. Po prezentacji slajdów następowała kierowana 5 minutowa dyskusja na temat ról kobiet 1) w polityce: (jak ważne jest zwiększenie liczby kobiet w polityce), 2) w sferze prywatnej (jak kobiety są ważne w sferze rodzinnej). W przypadku roli kobiet w sektorze organizacji pozarządowych (3) omawiano znaczenie takich działań i roli kobiet w społeczności lokalnej. Następnie uczestnicy zostali poproszeni o przeczytanie recenzji książki zawierającej raczej negatywne uwagi na temat talentu autora/autorki, a samą książkę opisującą jako „raczej drobną acz nieudaną próbą stworzenia literatury”³. Po przeczytaniu recenzji czytelnicy oceniali jej jakość (skala dyferencjału semantycznego od 1-9: np. uważam tę recenzję za rzetelną-nierzetelną/słabą-mocną pod względem językowym-alfa Cronbacha = 0,7) i w jakim stopniu podoba im się ta recenzja (np. uważam, że jest ciekawa/nieciekawa, przyjemna/nieprzyjemna dla autora/autorki — alfa Cronbacha = 0,75). Na koniec uczestnicy i uczestniczki określali swoją chęć przeczytania innych recenzji tego samego autora/autorki (skala od 1 do 9). Na koniec badania studenci zostali

Do stworzenia fikcyjnej recenzji użyliśmy sformułowań z różnych recenzji internetowych. Autorki tekstu dziękują dr Marcie Łockiewicz za pomoc w jej stworzeniu.

The results

Results were submitted to a 4 (females in politics vs. females in ngo sector vs. females in family roles vs. control condition) x 2 (sex of a reviewer) x 2 (participant's sex) MANOVA, which showed the interaction of author's sex and the type of female role activation ($F(10.374)=5.301, p<0.001$).

In conditions no effects were observed — men and women's reviews were equally considered to be competent and liked by the participants. However, interesting results were observed in the condition where participants were primed with stereotypicality by seeing women in stereotypical roles — here, the woman's review was liked less than the man's and what is more, the judgments of the woman's review were lower than in the other groups ($p<0.01$, Tukey's test of multiple comparisons $F(1.126)=8.075$ in likability of the review and $F(1.126)=9.262$) — the eagerness to read other reviews by the author). The likeability of the review was ranked as $M=2.22$ ($SD=0.98$) for the woman's work in female stereotype prime and the eagerness to read female author's review was $M=2$ ($SD=1.1$), whereas man's was $M=5.3$ ($SD=1.2$) for the likability of the review and $M=6.4$ ($SD=1.2$) (likability: $F(1.55)=27.102, p<0.001$ and the eagerness to read the author's work: $F(1.55)=12.280, p<0.001$.) In the assessment of the competence of the review no differences were observed between the groups in the four conditions. The summary of the mean scores within the judgment (significant differences) of women in the 4 conditions is presented in table 2.

Table 2

Experimental condition	Likability		Eagerness to read the author's work	
	M	SD	M	SD
Women in politics prime	3.84	1.4	3.69	1.2
Women in NGO sector prime	4.06	1.2	4.34	1.2
Women in family roles prime	2.22	0.98	2.0	1.1
Control group	3.8	1.2	3.78	1.1

What is more, the main effect of the sex of the reviewer was observed ($F(5.186)=6.593, p < 0.0001$). Generally, women assessed the authors more positively than men in both likeability and competence dimensions and they were more eager than men to read more pieces of work by the author.

zapytani o cele badania, przedstawiono im cel eksperymentu, a następnie kontynuowano dyskusję na temat zagrożenia stereotypem i efektów odwetu by studenci byli bardziej świadomi konsekwencji istnienia stereotypów płciowych. Procedurę eksperymentalną przedstawiono w tabeli 1.

Tabela. 1
Opis procedury eksperymentalnej

Warunek eksperymentalny 1		Warunek eksperymentalny 2		Warunek eksperymentalny 3		GRUPA KONTROLNA	
AKTYWIZACJA POLITYCZKI		AKTYWIZACJA KOBIETY W TRADYCYJNYCH ROLACH		AKTYWIZACJA KOBIETY W SEKTORZE POZARZĄDOWYM			
negatywna recenzja autora	negatywna recenzja autorki	negatywna recenzja autora	negatywna recenzja autorki	negatywna recenzja autora	negatywna recenzja autorki	negatywna recenzja autora	negatywna recenzja autorki

Wyniki

Wyniki zostały poddane analizie za pomocą wieloczynnikowej ANOVY (MANOVA). 4 (kobiety w polityce vs kobiety w sektorze vs kobiety w rolach rodzinnych vs grupa kontrolna) x 2 (płeć autora recenzji) x 2 (płeć uczestnika) dla oceny jakości recenzji (rzetelność recenzji i stopień, w jakim podoba się czytelnikowi) oraz chęci przeczytania kolejnych recenzji autora/autorki. Analiza wskazała na istnienie efektu interakcji zmiennych płeć autora recenzji oraz typu aktywizacji ($F(10374) = 5.301, p < 0,001$).

W celu analizy efektów prostych uzyskanych osobno dla bohaterów w rolach zgodnych i niezgodnych z płcią przeprowadzono test porównań wielokrotnych Tukey'a. W trzech warunkach eksperymentalnych nie stwierdzono istotnych efektów — recenzja autorstwa kobiety i mężczyzny była podobnie oceniana, zarówno przez kobiety i mężczyzn. Jednak interesujące wyniki obserwowano w warunku, w którym uczestniczkom i uczestnikom aktywowano stereotypowe role kobiet — w tym przypadku osobom badanym recenzja autorstwa kobiety zdecydowanie mniej się podobała niż recenzja autorstwa mężczyzny i wykazywali mniejszą chęć przeczytania innych prac autorki aniżeli autora. Co więcej ocena była niższa niż w pozostałych trzech warunkach, ($p < 0,01$, test porównań wielokrotnych Tukey'a, $F(1,126) = 8,075$ (stopień, w jakim dana recenzja się podobała osobom badanym)

Discussion

In the view of the above-mentioned results, we can conclude that the very observation of women in more prominent roles did not influence the perception of their counterstereotypical behaviour. However, when individuals were primed with female stereotype, then the judgement of females in counterstereotypical counter stereotypical behaviour (which was in our case writing a negative and malicious review, being very critical of others) becomes more strict — "women should be wonderful" (Eagly, Mladinic, 1994) according to the stereotype; hence, if they become more critical, they lose the admired and proscriptive element of their femininity and as a result, they lose in the judgment of their work.

What is interesting, no such structure was visible when the participants were primed with both female category as being politician or being prominent in the NGO sector or in the control group. This indicates, that making the other models of women can remain unnoticed, but when strengthening the typical stereotype, this can eventually bring about different standards of assessment of female's work. Hence, the stereotype priming can have ominous effect of the targeted individual's work.

Finally, in the control condition the effect of primacy of man's critical essay over woman's was not visible, which could slightly prove that the effects from classical Phillip Goldberg's paradigm are no longer visible. However being a malicious female reviewer is not viewed positively when the individuals are primed with stereotypicality.

The experiment should be repeated with regard to men crossing gender barriers to see if similar effects of role models would be visible on assessing men's counter stereotypical behaviour and not only women's.

Gender equality campaigners and TV-commercial creators should bear in mind that the sole picturing of women in traditional roles strengthens the stereotypes and brings about shifting standards when women cross gender barriers — the behaviour which is analyzed with the gender label as a frame of reference is viewed more negatively when traditional role models and being presented.

Therefore, social campaigns need to be carefully planned, expressive, distinct and their message perfectly pointed at definite group of recipients (Aronson, 1990). The key to a change of social attitudes and behaviour seems not to be social advertisement itself but carefully planned marketing strategy. The results of a study conducted by Natasza Kosakowska-Berezecka and Paulina Petrus (2010) constitute a vivid illustration of this conclusion. They revealed very low level of knowledge about discrimination among Polish students who took part in the study. None of 200 participants

i $F(1,126) = 9,262$ — chęć do czytania innych recenzji autora/autorki). Ogólna ocena stopnia, w jakim recenzja autorstwa kobiety została oceniona na $M = 2,22$ ($SD = 0,98$) i chęć do przeczytania innych prac autorki $M = 2$ ($SD = 1,1$), natomiast dla recenzji autorstwa mężczyzny odpowiednio $M = 5,3$ ($SD = 1,2$) i $M = 6,4$ ($SD = 1,2$) (stopień podobań się recenzji: $F(1,55) = 27.102$, $p < 0,001$ i chęć przeczytania innych prac: $F(1,55) = 12.280$, $p < 0,001$). W ocenie rzetelności przeczytanej recenzji nie zaobserwowano różnic między grupami we wszystkich czterech warunkach.

Podsumowanie średnich wyników w ocenie recenzji autorstwa kobiet (istotne różnice) w czterech warunkach zostało przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2

Warunek eksperymentalny	Podoba/ nie podoba mi się (skala 1-9)		Chęć przeczytania innych recenzji autorki (1-9)	
	M	SD	M	SD
Aktywizacja kobiety-polityczki	3,84	1,4	3,69	1,2
Aktywizacja kobiety w sektorze pozarządowym	4,06	1,2	4,34	1,2
Aktywizacja kobiety w rolach tradycyjnych	2,22	0,98	2,0	1,1
Grupa kontrolna	3,8	1,2	3,78	1,1

Co więcej w wynikach zaobserwowano efekt główny płci recenzenta ($F(5,186) = 6.593$, $p < 0,0001$). Generalnie kobiety oceniały autorów i autorki recenzji bardziej korzystnie niż mężczyźni i były bardziej chętne do przeczytania innych prac autora/autorki recenzji.

Dyskusja

W świetle powyższych wyników można stwierdzić, że sama aktywizacja kategorii społecznej, jaką stanowią kobiety w nowych, znaczących rolach nie wpłynęła na postrzeganie ich niestereotypowego zachowania. Jednak gdy uczestnikom pokazywano zdjęcia kobiet w stereotypowych rolach, zachowanie niezgodne ze stereotypem (negatywna i krytyczna recenzja książki) było bardziej negatywnie oceniane, co potwierdza efekt „kobiety są wspaniałe”, a raczej powinny takie być (Eagly, Mladinic, 1994). Jeżeli kobieta staje się krytyczna wobec innych, wówczas może stracić w ocenach społecznych.

was able to give definition of a 'glass ceiling' and 'parity'. What is more, 88% of them were not able to give any example of a social campaign related to equality (although 70% of the participants claimed that social campaigns are necessary and valuable). Only 12% of the participants stated that they were familiar with social equality campaigns, however, not all of them were able to give a proper example of a campaign. The campaigns familiar to those 12% of the participants mostly concerned the handicapped and working mothers. The study shows that social campaigns in Poland seem not to be well recognized, at least by young people living in a large city.

Bibliography

- Aronson, E. (1990). Applying social psychology to desegregation and energy conservation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 118-132.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Boston, MA: Beacon Press.
- Banaji, M., Greenwald, A. G. (1995). Implicit gender stereotyping in judgements of fame. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 181-198.
- Bartol, K. M. & Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology*, 61, 446-454.
- Biernat, M., Crandall, C. S., Young, L.V., Kobrynowicz, D., Halpin, S. M. (1998). All that you can be: Stereotyping of self and others in a military context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 301-317.
- Biernat, M., Manis, M. (1994). Shifting standards and stereotype-based judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 5-20.
- Bower, G. H., Karlin, M. B. (1974). Depth of processing pictures of faces and recognition memory. *Journal of Experimental Psychology*, 103, 751-757.
- Bridges, J. S., Etaugh, C. (1995). College students' perceptions of mothers: Effects of maternal employment-childrearing pattern and motive for employment. *Sex Roles*, 32, 735-751.
- Carli, L. L. (1990). Gender, language and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 941-951.
- Carli, L. L., LeFleur, S. J., Loeber, C. C. (1995). Nonverbal behavior, gender and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1030-1041.
- Central Statistical Office (2010). Kobiety i mężczyźni na rynku pracy. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, <http://www.stat.gov.pl/>.

Co ciekawe, taki efekt nie był widoczny, gdy uczestnikom i uczestniczkom aktywizowano inne role kobiece (np. polityczki) czy w grupie kontrolnej, co być może oznacza, że inne modele kobiecości mogą pozostać niezauważone, ale gdy wzmocnieniu ulega stereotyp kobiecości, to podwójne standardy oceny w przypadku kobiet i mężczyzn stają się widoczne. W związku z tym sama aktywizacja stereotypów może mieć szkodliwy wpływ na postrzeganie kobiet i mężczyzn w niestereotypowych rolach.

W warunku kontrolnym również nie zauważono efektu obecnego w klasycznym już paradygmacie Philipa Goldberga (1968) — recenzja autorstwa kobiety nie była bardziej krytycznie oceniana przez osoby badane, aniżeli recenzja autorstwa mężczyzny. Oczywiście badanie warto powtórzyć w odniesieniu do mężczyzn przekraczających bariery płci, w celu sprawdzenia, czy podobne efekty byłyby widoczne w ocenie niestereotypowego zachowania mężczyzn. Uzyskany wynik może świadczyć o tym, że rozszerzają się granice stereotypów dla kobiet.

Twórcy kampanii na rzecz równouprawnienia i autorzy reklam powinni pamiętać o tym, że nawet ukazywanie kobiet w tradycyjnych rolach wzmocnienia stereotypizację i przyczynia się do istnienia zmiennych standardów oceny kobiet i mężczyzn, szczególnie w momencie, gdy przełamują oni powszechnie podzielane nakazy i zakazy rodzajowe — bariery płci. Zachowanie, które jest analizowane przez pryzmat płci jest postrzegane bardziej negatywnie, gdy aktywizuje się tradycyjne wzorce zachowań.

Dlatego kampanie społeczne muszą być starannie zaplanowane, by w sposób wyrazisty adresować swoją treść do adresatów (Aronson, 1990). Kluczem do zmiany postaw i zachowań społecznych nie wydaje się być sama reklama społeczna, ale starannie zaplanowana strategia marketingowa. Żywym obrazem tego wniosku są wyniki badań przeprowadzonych przez Nataszę Kosakowską-Berezecką i Paulinę Petrus (2010). Wykazały one bardzo niski poziom wiedzy na temat dyskryminacji wśród badanych studentów. Żadna z 200 badanych osób nie była w stanie podać definicji „szklanego sufitu” czy „równości płci”. Co więcej, 88% z nich nie podało żadnych przykładów kampanii społecznej związanych z równością (choć 70% uczestników twierdziło, że kampanie społeczne są niezbędne i cenne). Jedynie 12% uczestników stwierdziło, że są zaznajomieni z kampaniami społecznymi związanymi z równouprawnieniem, jednak nie wszyscy oni byli w stanie podać konkretny przykład takiej kampanii. Kampanie znane dotyczyły przede wszystkim osób niepełnosprawnych oraz pracujących matek. Prezentowane badanie w pewnym sensie pokazuje, że kampanie społeczne w Polsce nie wydają się być dobrze rozpoznawanym produktem przez studentów.

Empirical aspects of the psychology... - 5. New female roles versus gender stereotypes...

- Cheek, J. M., Briggs, S. R. (1982). Self-consciousness and aspects of identity. *Journal of Research in Personality*, **16**, 401-408.
- Cherry, R., Deaux, K. (1978). Fear of success versus fear of gender-inappropriate behavior. *Sex Roles*, **4**, 97-101.
- Cuddy, A., Fiske, S., Glick, R. (2004). When Professional Become Mothers, Warmth Doesn't Cut the Ice. *Journal of Social Issues*, **60**, 701-718.
- Davies, P.G., Spencer, C.M., Steele, C.M. (2005). Clearing the air: identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **88**, 276-287.
- Davies, P. G., Spencer, S. J., Quinn, D. M., & Gerhardstein, R. (2002). Consuming images: How television commercials that elicit stereotype threat can restrain women academically and professionally. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **28**, 1615-1628.
- Deaux, K., Lewis, L. L. (1983). Components of gender stereotypes. *Psychological documents*, **13**, 25-83.
- Deaux, K., Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, **46**, 991-1004.
- Deaux, K., Major, B. (1987). Putting Gender Into Context: An interactive Model of Gender-Related Behavior. *Psychological Review*, **3**, 369-389.
- Derlega, V. J. & Chaiken, A. L. (1976). Norms affecting self-disclosure in men and women. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, **44**, 376-380.
- Dobek-Ostrowska, B., Wiszniowski R. (2002). Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wydawnictwo Astrum: Wrocław.
- Eagly, A. H., Steffen, V. J. (1984). Gender Stereotypes Stem From the Distribution of Women and Men Into Social Roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, **4**, 735-754.
- Eagly, A. H., Mladinic, A. (1989). Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **15**, 543-558.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice against female leaders. *Psychological Review*, **109**, 573-598.
- Eagly, A. H., Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A social role perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **17**, 306-315.
- European Commission (2009). Report on equality between women and men 2009; source: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2009:0165:FIN:EN:PDF>.

Bibliografia

- Aronson, E. (1990). Applying social psychology to desegregation and energy conservation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 118-132.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Boston, MA: Beacon Press.
- Banaji, M., Greenwald, A. G. (1995). Implicit gender stereotyping in judgements of fame. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 181-198.
- Bartol, K. M. & Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology*, 61, 446-454.
- Biernat, M., Crandall, C. S., Young, L. V., Kobrynowicz, D., Halpin, S. M (1998). All that you can be: Stereotyping of self and others in a military context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 301-317.
- Biernat, M., Manis, M. (1994). Shifting standards and stereotype-based judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 5-20.
- Bower, G. H., Karlin, M. B. (1974). Depth of processing pictures of faces and recognition memory. *Journal of Experimental Psychology*, 103, 751-757.
- Bridges, J. S., Etaugh, C. (1995). College students' perceptions of mothers: Effects of maternal employment-childrearing pattern and motive for employment. *Sex Roles*, 32, 735-751.
- Carli, L. L. (1990). Gender, language and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 941-951.
- Carli, L. L., LeFleur, S. J., Loeber, C. C. (1995). Nonverbal behavior, gender and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1030-1041.
- Central Statistical Office (2010). Kobiety i mężczyźni na rynku pracy. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, <http://www.stat.gov.pl/>.
- Cheek, J. M., Briggs, S. R. (1982). Self-consciousness and aspects of identity. *Journal of Research in Personality*, 16, 401-408.
- Cherry, F., Deaux, K. (1978). Fear of success versus fear of gender-inappropriate behavior. *Sex Roles*, 4, 97-101.
- Cuddy, A., Fiske, S., Glick, P. (2004). When Professional Become Mothers, Warmth Doesn't Cut the Ice. *Journal of Social Issues*, 60, 701-718.
- Davies, P.G., Spencer, C.M., Steele, C.M. (2005). Clearing the air: identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 276-287.

Empirical aspects of the psychology... - 5. New female roles versus gender stereotypes.

European Commission (2010). Report on equality between women and men 2010; source.http://www.ilo.org/public/libdoc/jobr/obcrisis/download/KEAU10001ENC_002.pdf.

Eurostat (2008). Quality report of the European Union Labour Force Survey. Source: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-10-005/EN/KS-RA-10-005-EN.PDF.

Geis, F. L., Brown, V., Walstedt, J. J., Porter, N. (1984). TV commercials as achievement scripts for women. *Sex Roles*, 10, 513-525.

Goldberg, P. (1968). Are women prejudiced against women? *Transaction*, 5, 316-322.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., Tamkings, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427.

Hildreth, R. A. (1990). *The Essentials of Meeting Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Hunt, S. D., Lambe, C. J. (2000). Marketing's Contribution To Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing And Resource-Advantage Theory. *International Journal of Management Reviews*, 2 (10), 17-43.

Ipsos Polska (2003, 2006). Ocena efektywności kampanii społecznej "Cała Polska czyta dzieciom". Wyniki badań opublikowane zostały na stronie internetowej kampanii: <http://www.calapolskaczytadzieciom.pl/nowa/index.php?page=pib>.

Izdebski, M. (2008). Reklama społeczna. Kreacja a skuteczność. Publikacja wydana przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, www.kampaniespoleczne.pl.

Kalinowska-Żeleźnik, A. (2006), Meeting planning jako narzędzie marketingu politycznego, Prace Doktorskie Uniwersytetu Gdańskiego.

Kalinowska-Żeleźnik, A. (2009). Event marketing jako forma komunikacji marketingowej. W: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559, Ekonomiczne problemy usług nr 42*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Szczecin, 429-437.

Karasiewicz, K, Bata, A. and Lawendowski, R. (2006). Dlaczego kobietom trudniej jest odnieść sukces zawodowy? Utajone stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet w pracy. W: A. Chybička i M. Kaźmierczak (red.), *Kobieta w kulturze - kultura w kobiecie. Studia interdyscyplinarne*. Kraków: Oficyna Wydawnicza "Impuls".

- Davies, P. G., Spencer, S. J., Quinn, D. M., & Gerhardstein, R. (2002). Consuming images: How television commercials that elicit stereotype threat can restrain women academically and professionally. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28,1615-1628.
- Deaux, K., Lewis L. L. (1983). Components of gender stereotypes. *Psychological documents*. 13, 25-83.
- Deaux, K., Lewis L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46,991-1004.
- Deaux, K., Major, B. (1987). Putting Gender Into Context: An interactive Model of Gender-Related Behavior. *Psychological Review*, 3, 369-389.
- Derlega, V. J. & Chaiken, A. L. (1976). Norms affecting self-disclosure in men and women. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44, 376-380.
- Dobek-Ostrowska, B., Wiszniewski, R. (2002). *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*. Wydawnictwo Astrum: Wrocław.
- Eagly, A. H., Steffen, V. J. (1984). Gender Stereotypes Stem From the Distribution of Women and Men Into Social Roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 735-754.
- Eagly, A. H., Mladinic, A. (1989). Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 543-558.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice against female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A social role perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 306-315.
- European Commission (2009). Report on equality between women and men 2009; source:<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2009:0165:FIN:EN:PDF>.
- European Commission (2010). Report on equality between women and men 2010; source:http://www.ilo.org/publicidbdoc/jobcrisis/download/KEAU10001ENC_002.pdf.
- Eurostat (2008). Quality report of the European Union Labour Force Survey. Source: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-10-005/EN/KS-RA-10-005-EN.PDF.
- Geis, F. L., Brown, V., Walstedt, J. J., Porter, N. (1984). TV commercials as achievement scripts for women. *Sex Roles*, 10, 513-525.
- Goldberg, P. (1968). Are women prejudiced against women? *Transaction*, 5,316-322.
- Heilman, M., E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.

Empirical aspects of the psychology... - 5. New female roles versus gender stereotypes...

- Karasiewicz, K., Kosakowska, N. (2008). Kij ma dwa końce - mężczyźni też są dyskryminowani ze względu na płeć. W: Chybicka, A., Pastwa-Wojciechowska, B. (red.), *Kobieta w kulturze - kultura w kobiecie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza "Impuls".
- Kline Weinreich, N. (1999). *Hands-On Social Marketing. A Step-By-Step Guide*, Sage Publications, London.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H. (2005). Stereotype Threat in Men on a Test of Social Sensitivity. *Sex Roles*, 52, 489-496.
- Kosakowska-Berezecka, N., Petrus, P. (2010). Zmiany społeczne naukowo i praktycznie. Jak efektywnie działać na rzecz równouprawnienia? W: A. Chybicka, N. Kosakowska-Berezecka (eds.), *Międzyplcią a rodzajem - teorie, badania, aplikacje*. Kraków: Oficyna Wydawnicza "Impuls".
- Kosakowska, N. (2008). Identity, Self Construal and Gender Role Perception. W: A. Chybicka i M. Kaźmierczak, *Appreciating diversity - gender and cultural issues* (s. 31-54). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kosakowska, N. (2006). Kobiety w stereotypowych i niestereotypowych rolach płciowych - porównanie międzykulturowe: Polska, Indie. W: A. Chybicka, M. Kaźmierczak (red.), *Kobieta w kulturze*, s. 91-110. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kosakowska, N. (2004). Stereotypy kobiecych i męskich ról społecznych w ocenie dzieci, nastolatków i dorosłych. W: Z. Łoś (red.), *Psychologia rozwojowa. Emocje i doświadczenia w rozwoju - filozoficzne i metodologiczne inspiracje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kotler, Ph., Roberto, E. L. (1989). *Social Marketing. Strategies For Changing Public Behaviours*, Simon & Shuster Inc., New York.
- Kotler, Ph., Zaltman G. (1971). *A Social Marketing - An Approach To Planned Social Change*, *Journal of Marketing*, 35, 3-12.
- Kunda, Z., Oleson, K. C. (1997). *When Expectations Prove the Rule: How extremity of Deviance Determines the Impact of Deviant Examples on Stereotypes*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 965-979.
- Kunda, Z., Thagard, P. (1996). *Forming impressions from stereotypes, traits and behaviours: A parallel-constraint satisfaction theory*. *Psychological Review*, 103, 284- 308.
- Miller, J. G. (1984). *Culture and the development of everyday social explanation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 961-978.
- Nagy, B. (2010). *Obstacles and supports in women's career*. In: A Chybicka, S. S. Safdar, A. Kwiatkowska (eds.), *Culture and gender. An intimate relation*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., Tamkings, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender - Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427.
- Hildreth, R. A. (1990). *The Essentials of Meeting Management*. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Hunt, S. D., Lambe, C. J. (2000). Marketing's Contribution To Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing And Resource-Advantage Theory. *International Journal of Management Reviews*, 2 (10), 17-43.
- Ipsos Polska (2003, 2006). Ocena efektywności kampanii społecznej „Cała Polska czyta dzieciom”. Wyniki badań opublikowane zostały na stronie internetowej kampanii: <http://www.calapolskaczytadzieciom.pl/nowaAndex.php?page=pib>.
- Izdebski, M. (2008). *Reklama społeczna. Kreacja a skuteczność*. Publikacja wydana przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych. www.kampaniespoleczne.pl.
- Kalinowska-Zeleźnik, A. (2006). *Meeting planning jako narzędzie marketingu politycznego*. Prace Doktorskie Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kalinowska-Zeleźnik, A. (2009). Event marketing jako forma komunikacji marketingowej. W: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559, Ekonomiczne problemy usług nr 42, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Szczecin, 429-437.
- Karasiewicz, K, Bata, A. and Lawendowski, R. (2006). Dlaczego kobietom trudniej jest odnieść sukces zawodowy? Utajone stereotypy i uprzedzenia wobec kobiet w pracy. W: A. Chybicka i M. Kaźmierczak (red.), *Kobieta w kulturze - kultura w kobiecie. Studia interdyscyplinarne*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Karasiewicz, K, Kosakowska, N. (2008). Kij ma dwa końce - mężczyźni też są dyskryminowani ze względu na płeć. W: Chybicka, A., Pastwa-Wojciechowska, B. (red.), *Kobieta w kulturze - kultura w kobiecie*. Kraków Oficyna Wydawnicza IMPULS.
- Kline Weinreich, N. (1999). *Hands-On Social Marketing. A Step-By-Step Guide*. Sage Publications, London.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H. (2005). Stereotype Threat in Men on a Test of Social Sensitivity. *Sex Roles*, 52, 489-496.
- Kosakowska, N.(2004). Stereotypy kobiecych i męskich ról społecznych w ocenie dzieci, nastolatków i dorosłych. W: Z. Łoś (red.), *Psychologia rozwojowa. Emocje i doświadczenia w rozwoju - filozoficzne i metodologiczne inspiracje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kosakowska-Berezecka, N., Petrus, P. (2010). Zmiany społeczne naukowo i praktycznie. Jak efektywnie działać na rzecz równouprawnienia? W: A. Chybicka, N. Kosakowska-Berezecka (red.), *Między płcią a rodzajem - teorie, badania, aplikacje*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

Empirical aspects of the psychology... - 5. New female roles versus gender stereotypes...

- Leyens, J. P., De'sert, M., Croizet, J. C., & Darcis, C. (2000). *Stereotype threat: Are lower status and history of stigmatization preconditions of stereotype threat?* *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*, 1189-1199.
- O'Brien, L. T., & Crandall, C. S. (2003). *Stereotype threat and arousal: Effects on women's math performance.* *Personality and Social Psychology Bulletin*, *29*, 782-789.
- Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: recent trends and future prospects. In: G. N. Powell (ed.), *Handbook of Gender and Work*. London: Sage.
- Pracownia Badań Społecznych DGA (2007). *Badania przeprowadzone na zlecenie Gazety Wyborczej w ramach cyklu Polka 2007. Wysokie Obcasy*, *13*, 31 marca 2007.
- Reid, A., Deaux, K. (1996). Relationship Between The Social And Personal Identities: Segregation Or Integration? *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*,1084-1091.
- Roberts, D. R, Maccoby, N. (1985). Effects of mass communication. In: G. Lindzey & E. Aronson (eds.), *Handbook of Social psychology: Vol. 2 Special Fields and Applications* (3rd ed.).
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*, 629-645.
- Rudman, L. A., Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*,1004-1010.
- Rudman, L. A., Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, *57*, 743-762.
- Rudman, L. A., Fairchild, K. (2004). Reactions to Counterstereotypic Behavior : The Role of Backlash in Cultural Stereotype Maintenance, *Journal of Personality and Social Psychology*, *87*, 157-176.
- Rudman, L. A., Phelan, J. (2010). The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations. *Social Psychology*, *41*, 192-202.
- Skrypnik, B. J., Snyder, M. (1982). On the self-perpetuating nature of stereotypes about women and men. *Journal of Experimental Social Psychology*, *18*, 277-291.
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, *35*,4-28.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, *52*, 613-629.

- Kotler, Ph., Roberto E. L. (1989)** *Social Marketing. Strategies For Changing Public Behaviours*. Simon & Shuster Inc., New York.
- Kotler, Ph., Zaltman, G. (1971)**. A Social Marketing - An Approach To Planned Social Change. *Journal of Marketing*, **35**, 3-12.
- Kunda, Z., Oleson, K. C. (1997)**. When Expectations Prove the Rule: How extremity of Deviance Determines the Impact of Deviant Examples on Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, **72**, 965-979.
- Kunda, Z., Thagard, P. (1996)**. Forming impressions from stereotypes, traits and behaviours: A parallel-constraint satisfaction theory. *Psychological Review*, **103**, 284- 308.
- Miller, J. G. (1984)**. Culture and the development of everyday social explanation. *Journal of Personality and Social Psychology*, **46**, 961-978.
- Nagy, B. (2010)**. Obstacles and supports in women's career. In: A. Chybicka, S. S. Safdar, A. Kwiatkowska (Eds.), *Culture and gender. An intimate relation*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Leyens, J. P., De'sert, M., Croizet, J. C, & Darcis, C. (2000)**. Stereotype threat: Are lower status and history of stigmatization preconditions of stereotype threat? *Personality and Social Psychology Bulletin*, **26**, 1189-1199.
- O'Brien, L. T, & Crandall, C. S. (2003)**. Stereotype threat and arousal: Effects on women's math performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **29**, 782-789.
- Powell, G. N. (1999)**. Reflections on the glass ceiling: recent trends and future prospects. In: G.N. Powell (ed.), *Handbook of Gender and Work*. London: Sage.
- Pracownia Badań Społecznych DGA (2007)**. Badania przeprowadzone na zlecenie Gazety Wyborczej w ramach cyklu Polka 2007. *Wysokie Obcasy*, **13**, 31 marca 2007.
- Reid, A., Deaux, K. (1996)**. Relationship Between The Social And Personal Identities: Segregation Or Integration? *Journal of Personality and Social Psychology*, **71**,1084-1091.
- Roberts, D. F., Maccoby, N. (1985)**. Effects of mass communication. In G. Lindzey & E. Aronson (eds.), *Handbook of Social psychology: Vol. 2 Special Fields and Applications* (3rd ed.).
- Rudman, L. A. (1998)**. Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, **74**, 629-645.
- Rudman, L. A., Glick, P. (1999)**. Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, **77**, 1004-1010.

Empirical aspects of the psychology... - 5. New female roles versus gender stereotypes...

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811.

Williams, J. E. , Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multination study*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Rudman, L. A., Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.
- Rudman, L. A., Fairchild, K. (2004). Reactions to Counterstereotypic Behavior: The Role of Backlash in Cultural Stereotype Maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 157-176.
- Rudman, L. A., Phelan, J. (2010). The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations. *Social Psychology*, 41, 192-202.
- Skrypnek, B. J., Snyder, M. (1982). On the self-perpetuating nature of stereotypes about women and men. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, 277-291.
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 4-28.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52, 613-629.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811.
- Williams, J. E., Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multination study*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mariusz Lipowski
AWFiS Gdańsk, WSS Łódź

Magdalena Poliwodzińska
AWFiS Gdańsk

Physical activity among other health-related behaviors of managers

ABSTRACT

Stress issue and the problem stress response occurrence is taken up in many studies concerning various social groups and situational context. Eustress and distress occurrence are also related to managers' job. Type of stress response related to job is connected with many components, i.e. personality factors, social support, time length in which stress situation lasts. In our research we have focused on life style and healthy behaviors. In order to learn the role of physical activity among other health-related behaviors, we studied a group of managers ($N = 118$) aged between 22 and 62 years ($M = 35.5$, $SD = 10.0$). In our research we have analyzed the level of health-related behaviors, the percentage of the actual and desired BMI and evaluation design, measures to improve appearance, health evaluation and physical condition, as well as actions to improve health and fitness. The group of people in research was also asked about type of sport and recreation and the weekly number of hours spent on recreation. Research results were analyzed according to classification into manager's gender.

Introduction

The nature of a modern manager's job is associated with prolonged stress. Of course, not every stressor, i.e. an inducer of a stress response, has immediate negative consequences. Selye (1978) argues that to say „someone is under stress" is meaningless, as without the stimulating effect of tension people would not have any motivation to act. In a colloquial sense the term 'stress' has a strictly negative connotation. It is often identified with difficult situations, effort, fatigue, sometimes with suffering, pain and feelings

Mariusz Lipowski

AWFiS Gdańsk, WSS Łódź

Magdalena Poliwodzińska

AWFiS Gdańsk

Aktywność fizyczna wśród innych zachowań zdrowotnych menedżerów

ABSTRAKT

Pojęcie stresu i problematyka występowania reakcji stresowej podejmowana jest w licznych badaniach dotyczących różnorodnych grup społecznych i kontekstów sytuacyjnych. Występowanie eustresu i dystresu nieoderwalnie związane są również z pracą menedżerów. Rodzaj reakcji na stres związany z wykonywaną pracą zależy od wielu czynników, m.in. dyspozycji osobowościowych, wsparcia społecznego, czasu trwania sytuacji stresowej. W prezentowanych badaniach skupiono się jednak na stylu życia i zachowaniach zdrowotnych. W celu poznania roli aktywności fizycznej wśród innych zachowań zdrowotnych zbadano grupę menedżerów ($N = 118$) w wieku od 22. do 62. lat ($M = 35,5$; $SD = 10,0$). W badaniach analizowano poziom poszczególnych zachowań zdrowotnych, procentowy rozkład aktualnego i upragnionego BMI oraz ocenę wyglądu, działania na rzecz poprawy wyglądu, ocenę zdrowia i kondycji fizycznej, działania na rzecz poprawy zdrowia i kondycji fizycznej. Osoby badane wypowiedziały się również na temat wybranego typu aktywności sportowo-rekreacyjnej i tygodniowej liczby godzin poświęconych na rekreację. Wyniki badań rozpatrywano z podziałem na płeć menedżerów.

Wprowadzenie

Charakter pracy współczesnego menadżera sprawia, iż ta grupa zawodowa bardzo często narażona jest na działanie długotrwałego stresu. Oczywiście nie każdy stresor, czyli czynnik wywołujący reakcję stresową, od razu wywołuje negatywne dla zdrowia konsekwencje. Selye (1978) uważa, że sformułowanie: „ktoś jest pod wpływem stresu” niczego tak naprawdę nam nie mówi. Bez występowania pewnego rodzaju napięcia, które działa na nas pobudzająco,

of hopelessness (Pelletier, 1981). However, it needs to be remembered that stress can also trigger positive reactions and have desirable effects on the human body (Nelson and Simmons, 2003). In order to distinguish different impacts of stress, Selye (1974) introduced the concept of eustress to highlight its positive role in our lives, as a factor motivating efforts and achievements in life, and distress that refers to negative consequences caused by stress which can lead to illness. In this context, it is interesting to learn about the concept of constructive stresses by Jarosz (1975), in which some events (even those with an immediately negative perception) may contribute to positive change and development. An example of this type of situation is the period of adolescence, associated with changes in various spheres of human life (e.g., physiological, cognitive, social, emotional). Passing through this turbulent period leads to the formation of mechanisms of social adaptation, of tackling crises and of the new stage of development (Erikson, 1968). Another example indicating the long-term positive effects of stress are different types of examinations, tests or sport competitions. These events may be associated with the negative symptoms of stress at the time of their occurrence, but it is those that usually help motivate an individual to learn and progress. The results of tests may become feedback on the current level of knowledge or skills, enabling an individual to move to a higher level of education, further learning or reaching a higher category in sports. Some contemporary researchers (Folkman and Moskowitz, 2000) also emphasize the positive benefits of stress, such as the transformation of personality and personal development, and postulate the need to change terminology and interpretation of a stressful situation to be seen not as a 'threat' but a 'challenge'.

Another positive aspect of stress in life is physical recreation. Physical activity is related to energy expenditure, which depends on the intensity, duration and weight of an individual. One of its functions is the adaptation to stimuli and physical and social environment (Woynarowska, 2008). Any physical activity changes the requirements for an individual and is associated with the necessity of adaptation. Exposing the body to stressful stimuli (in training) makes it possible for our muscles to grow (e.g. at the gym) or improve the function of the cardiovascular system (e.g. during jogging) (Sheridan & Radmacher, 1998), as the human body gradually adapts to situational demands.

It seems important to find a line between eustress and distress, and how these two types of stress affect the efficiency of an individual. The relationship between arousal — stress and performance is well illustrated by the Yerkes-Dodson law (1908). Its first assumption dictates that with the increasing intensity of the arousal, performance also increases up to a certain critical level, and then begins to deteriorate, until complete disorganization

nie mielibyśmy przecież motywacji do działania. Niestety jednak w potocznym rozumieniu termin „stres” kojarzy się ze zjawiskiem negatywnym. Często jest on utożsamiany z trudną sytuacją, wysiłkiem, przemęczeniem, czasami nawet z cierpieniem, bólem i poczuciem braku nadziei (Pelletier, 1981). Z drugiej strony należy pamiętać o tym, że stres może wywoływać również pozytywne reakcje i wpływać na nasz organizm korzystnie (Nelson i Simmons, 2003). W celu rozróżnienia sposobu, jaki wywiera stres na organizm Selye (1974) wprowadził dwa pojęcia: eustres (aby podkreślić pozytywne znaczenie stresu w naszym życiu, jako czynnika motywującego do wysiłku i osiągnięć życiowych) oraz dystres (odnosi się do negatywnych konsekwencji spowodowanych stresem, które mogą prowadzić do choroby). Ciekawa w tym kontekście wydaje się koncepcja stresów konstruktywnych Jarosza (1975), zgodnie z którą niektóre wydarzenia (nawet o natychmiastowym zabarwieniu negatywnym) mogą przyczyniać się do pozytywnych zmian rozwojowych. Przykładem tego typu sytuacji jest okres dorastania, który związany jest ze zmianami w różnych sferach życia człowieka (np. fizjologicznej, poznawczej, społecznej, emocjonalnej). Przejście przez ten burzliwy czas prowadzi do ukształtowania mechanizmów funkcjonowania człowieka w społeczeństwie, przezwyciężenia kryzysu i rozpoczęcia nowego etapu rozwojowego (Erikson, 1968). Innym przykładem wskazującym na pozytywne efekty działania stresu w dłuższej perspektywie czasowej są różnego rodzaju egzaminy i sprawdziany lub zawody sportowe. Zdarzenia te mogą wiązać się z negatywnymi symptomami stresu w chwili ich występowania, jednak to właśnie one motywują jednostkę do dalszego rozwoju. Otrzymane wyniki mogą być bowiem informacją zwrotną o dotychczasowym poziomie wiedzy lub sprawności, co umożliwi jednostce przejście na wyższy poziom edukacji, zdobywania wiedzy lub uzyskanie wyższej kategorii sportowej. Również współcześni naukowcy (Folkman i Moskowitz, 2000) bardziej doceniają pozytywne korzyści stresu, takie jak przekształcanie się osobowości i rozwój osobisty oraz akcentują zmianę nazewnictwa i interpretacji sytuacji stresującej z zagrożenia na wyzwanie.

Innym pozytywnym aspektem występowania stresu w życiu człowieka jest rekreacja ruchowa. Aktywność fizyczna związana jest wydatkowaniem energii, który zależy od intensywności, czasu trwania i masy jednostki. Natomiast jedną z funkcji aktywności fizycznej jest adaptacja jednostki do bodźców i środowiska fizycznego i społecznego (Wojnarowska, 2008). Widzimy zatem, że wprowadzenie jakiegokolwiek aktywności ruchowej zmienia wymagania w stosunku do funkcjonowania jednostki i wiąże się z koniecznością jej przystosowania. Wystawiając zatem organizm na bodźce stresujące (treningowe) umożliwiamy wzmocnienie mięśni, np. na siłowni lub usprawnienie działania układu sercowo-naczyniowego, np. podczas joggingu (Sheridan

(Fig. 1). The second assumption stipulates that the critical threshold of arousal for difficult tasks is lower than for easy ones (Fig. 2).

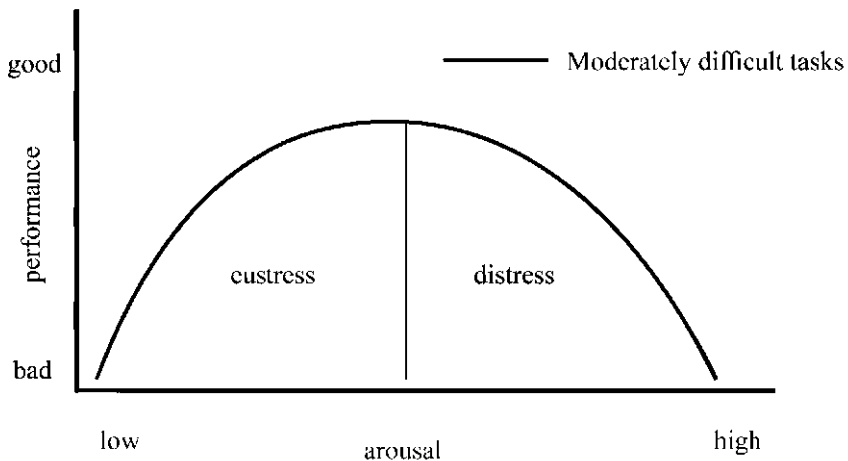


Figure 1. First Yerkes-Dodson Law.

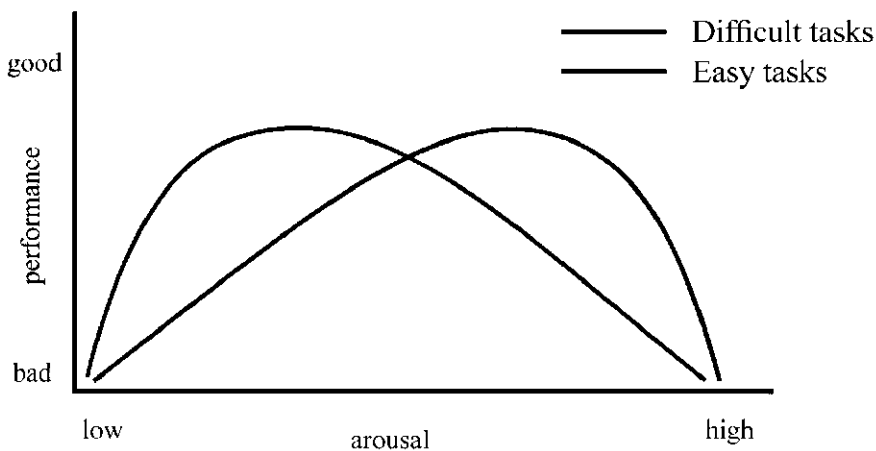
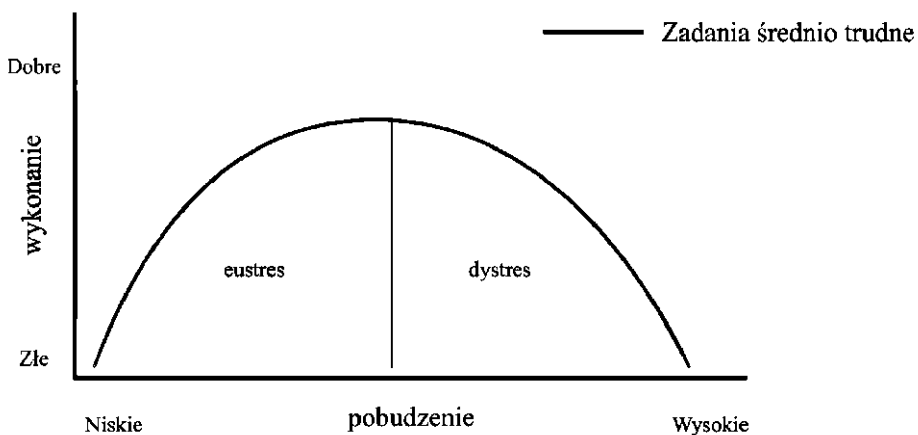


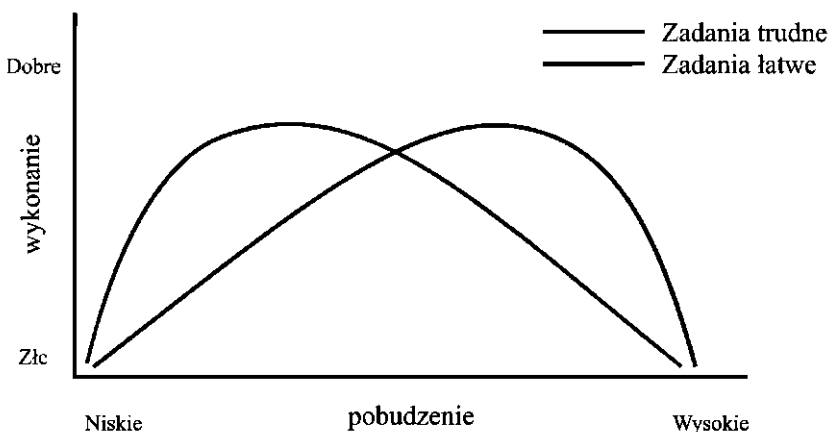
Figure 2. Second Yerkes-Dodson Law.

i Radmacher, 1998), gdyż jednostka stopniowo dostosowuje się do wymagań sytuacyjnych i dzięki temu następuje jej hartowanie.

Ważnym elementem wydaje się zatem odnalezienie granicy pomiędzy eustresem a dystresem. Istotne jest również, jak te dwa rodzaje stresu wpływają na efektywność działania jednostki. Związek pomiędzy pobudzeniem - stresem a efektywnością działania dobrze obrazują prawa Yerkesa-Dodsona (1908). Pierwsze twierdzenie zakłada, że w miarę wzrostu intensywności pobudzenia czynność wykonywana jest do określonego poziomu krytycznego coraz lepiej, po czym zaczyna pogarszać się aż do całkowitej dezorganizacji (rys. 1). Drugie natomiast mówi o tym, że próg krytyczny pobudzenia jest niższy dla zadań trudnych niż dla łatwych (rys. 2).



Rysunek 1.1 Prawo Yerkesa-Dodsona.



Rysunek 2. II Prawo Yerkesa-Dodsona.

Today's managers often operate in situations in which they are exposed to the long-term effects of stressful factors. Overwork, working to tight deadlines, speaking in public, and above all, the tensions associated with managing teams of people, all make stress-management the basic professional skill in this group. Lack of this skill may lead to a number of somatic and psychological consequences (Mohr and Wolfram, 2010). Managers often suffer from stress-related sleeping problems, back pain, overweight, higher blood pressure, boredom, over-eating, headaches and stomach aches, teeth grinding and fatigue (Maki, Moore, and Grunberg, 2005).

Healthy lifestyles may help prevent the weakened resistance and the occurrence of adverse consequences associated with the burden on the manager's psyche. Lalonde (1974) noted that this is the most crucial element that determines the health of an individual and identified four groups of health factors, *health Gelds*. Beside *lifestyle*, to which he included a model of consumption, employment, health and professional risk factors, and the manner of reaction, he also enlisted *biological factors* (i.e. genetic or inborn characteristics, growing, aging and the complex system of self-regulation), *environmental factors* (social, physical and mental), and health care organization (prevention, health promotion, treatment and rehabilitation) (Jacenik, 2008). So how can we define a healthy lifestyle? In literature, dealing with relationships between lifestyle and health, we encounter terms such as "lifestyle conducive to health" and "healthy lifestyle" (Woynarowska, 2008). Ostrowska (1999, p. 27) presented two definitions of healthy lifestyles and respective behavioral patterns. In the first definition (Cockerham, 1995), *healthy lifestyles are collective patterns of health related behavior based on choices from options available to people according to their life chances*. The second definition (Abel, 1991) says a healthy lifestyle includes *not only patterns of health-related behavior, but also values and attitudes represented by people in response to the conditions of their social, cultural and economic environment*. These definitions suggest that people, who lead a healthy lifestyle, undertake a conscious activity in order to increase their health potential and eliminate behaviors that may have a negative impact on them (Woynarowska, 2008).

In this paper we focus on health-related behaviors in a group of professional managers, especially physical activity, the most popular element of a healthy lifestyle in this group. In addition, studies indicate an unquestionable positive effect of physical activity — it increases resistance to stress and prevents the occurrence of its adverse effects (Nabetani and Tokunaga, 2001; Salmon, 2000).

Currently, stress management is an important element in the practical education of managers. Effective knowledge of stress management increases

Współcześni menedżerowie często działają w sytuacjach, gdzie ich organizm wystawiony jest na długoterminowe działanie czynników stresujących. Przepracowanie, konieczność dotrzymywania terminów, wystąpienia publiczne, a przede wszystkim napięcia związane z samym zarządzaniem zespołem ludzkim, powodują, że sposoby radzenia sobie ze stresem muszą stać się jedną z podstawowych umiejętności zawodowych w tej grupie. Brak tych umiejętności może doprowadzić do wystąpienia wielu somatycznych i psychologicznych negatywnych następstw (Mohr i Wolfram, 2010). Badania wskazują, że w wyniku stresu menedżerowie cierpią m.in. na problemy ze snem, bóle pleców, problemy z nadwagą, wyższe ciśnienie krwi, jedzenie dla złagodzenia nudy, bóle głowy i żołądka, zgrzytanie zębami, poczucie zmęczenia (Maki, Moore i Grunberg, 2005).

Czynnikiem chroniącym przed osłabieniem odporności oraz wystąpieniem przykrych konsekwencji z powodu obciążenia psychiki może być zdrowy styl życia. Lalonde (1974) zauważył, że jest to element, który w najwyższym wymiarze warunkuje zdrowie jednostki. W swoim raporcie wyodrębnił on cztery grupy czynników, czyli pola zdrowia. Obok *stylu życia*, do którego zaliczył wzór konsumpcji, zatrudnienie, czynniki ryzyka zdrowotnego i zawodowego oraz sposób reakcji, wymienia również *czynniki biologiczne* (czyli cechy genetyczne i wrodzone, dojrzewanie, starzenie się i złożony system regulacji wewnętrznej), *czynniki środowiskowe* (społeczne, fizyczne i psychiczne), a także *system organizacji opieki zdrowotnej* (prewencja, promocja zdrowia, leczenie i rehabilitacja) (Jacennik, 2008). Jak zatem możemy zdefiniować zdrowy styl życia? Zajmując się rozpatrywaniem zależności pomiędzy stylem życia a zdrowiem możemy spotkać takie terminy, jak *styl życia sprzyjający (lub zagrażający) zdrowiu* lub *prozdrowotny styl życia* (Woynarowska, 2008). Ostrowska (1999, s. 27) przedstawiła dwie definicje zdrowego stylu życia oraz wzorów zachowań wchodzących w jego skład. Pierwsza definicja (Cockerham, 1995) mówi, że są to *wzory świadomych zachowań związanych ze zdrowiem, będących efektem wyborów dokonywanych przez ludzi na podstawie dostępnych, determinowanych ich sytuacją życiową alternatyw*. Natomiast druga (Abel, 1991) mówi, że *nie tylko wzory zachowań związanych ze zdrowiem, ale także wartości i postawy reprezentowane przez ludzi w odpowiedzi na warunki ich społecznego, kulturowego i ekonomicznego środowiska*. Powyższe rozważania wskazują na to, że ludzie prowadzący zdrowy styl życia, podejmują świadomą aktywność w celu podniesienia swojego potencjału zdrowotnego, jednocześnie eliminując zachowania, które mogą wpływać na nie negatywnie (Woynarowska, 2008).

W niniejszym artykule przyjrzymy się zachowaniom zdrowotnym występującym w grupie zawodowej menedżerów. Szczególną uwagę poświęcimy aktywności fizycznej, gdyż jest to popularny sposób propagowany wśród elementów zdrowego stylu życia właśnie w tej grupie. Poza tym, jak wskazują

the efficiency of an enterprise and its effectiveness (Harrison, 2002). Managers perfect the skills necessary to manage a team and increase their technical expertise, but as their activities are also exposed to continuous assessment, they are also exposed to increasing tension and stress. Working under such conditions may cause adverse health consequences and affect the well-being of employees, which obviously will have a negative influence on the effectiveness of any company (Danna & Griffin, 1999). According to Hobfoll's conservation of resources theory (1998), long hours of work and the prolonged commitment of one's cognitive potential can be harmful for health and mental well-being due to an excessive increase in tension and fatigue and a considerable reduction in the strength and vigor of an individual. A return to the initial level and recovering energy is possible through engaging in activities that involve other resources. Well-being increases when leisure time is filled with interpersonal activities providing a sense of social support (Sarason, Sarason, and Gurung 1997) and with physical activities (Sonnetag, 2001).

Selection of a particular type of activity depends largely on the lifestyle of an individual — a result of their attitudes and general philosophy of life, connected with their social and cultural environment and the hierarchy of values and beliefs (Woynarowska, 2002). Hence, maintaining good health and well-being depends mainly on individual behaviors (Dolińska-Zygmunt, 2001b).

Health-related behaviors are defined as *reactive, habitual and/or purposeful forms of human activity, that remain — on the basis of objective knowledge about health and subjective beliefs — in an essential mutual relationship with health* (Sek, 2000, p.539). Among health-related behaviors, we can distinguish positive and negative behaviors (Woynarowska, 2008). The positive ones have a desirable effect on human health and increase its potential, provide protection against risks and serve to restore health. These include: rational nutrition, optimal physical activity, stress-management, getting and providing social support. Negative health-related behaviors impair health, create an immediate or long-term damage to health, and include all kinds of risky behaviors (such as consumption of psychoactive substances) and troublesome behaviors (e.g. aggressive behavior).

There is also health-ambivalent behavior (Jacennik, 2008) with mixed impact on health, both positive and negative. An example of such a behavior is alcohol consumption. In many cultures small amounts of alcohol are part of the existing norm. A glass of red wine is often recommended for the prevention of anti-vascular diseases. Small amounts of alcohol can also be found in medicines, and as a flavor enhancer added to various dishes and cakes. However, the healthy effect of alcohol vanishes when it is consumed in excess,

badania aktywność fizyczna wspomaga odporność na stres i przeciwdziała wystąpieniu jego negatywnych skutków (Nabetani i Tokunaga, 2001; Salmon, 2000).

Obecnie istotnym obszarem przygotowania kadry menedżerskiej jest nabywane przez tą grupę zawodową szeregu umiejętności praktycznych. Skuteczne zarządzanie wiedzą wpływa na wzrost efektywności przedsiębiorstwa i jego skuteczność działania w środowisku (Harrisom, 2002). Menedżerowie doskonałą umiejętności niezbędne do zarządzania zespołem, wiedzę techniczną, ale ich działania wystawione są na ciągłą ocenę, co istotnie wpływa na wzrost napięcia i podwyższenie poziomu stresu. Działanie w takich warunkach może powodować negatywne konsekwencje zdrowotne i wpływać na stan psychofizyczny (well-being) pracowników, co zwrótnie negatywnie rzutuje na efektywność przedsiębiorstwa (Danna i Griffin, 1999). Zgodnie z teorią zachowania zasobów Hobfolla (1998) wielogodzinna praca i zaangażowanie potencjału poznawczego jednostki szkodzi zdrowiu i dobrostanowi psychicznemu, gdyż w tym czasie wzrasta napięcie i zmęczenie, natomiast znacznemu obniżeniu ulega siła i rześkość. Powrót do poziomu wyjściowego i odbudowanie źródeł energii jest możliwe poprzez angażowanie się w aktywności, które związane są z wykorzystaniem innych zasobów jednostki. Korzystnie na samopoczucie wpływa zatem wypełnienie czasu wolnego zajęciami o charakterze interpersonalnym, które zapewnią jednostce wsparcie społeczne (Sarason, Sarason i Gurung 1997) oraz w aktywność fizyczną (Sonnentag, 2001).

Wybór określonego rodzaju aktywności zależy w dużej mierze od stylu życia jednostki, który jest wynikiem jej postawy i ogólnej filozofii życia, co związane jest ze środowiskiem społecznym i kulturowym oraz jej przekonaniami i hierarchią wartości (Woynarowska, 2002). Podtrzymanie zdrowia i dobrego samopoczucia zależy zatem od indywidualnego zachowania jednostki, to zaś może umożliwić osiągnięcie psychofizycznego dobrostanu (Dolińska-Zygmunt, 2001b).

Zachowania zdrowotne określane są jako *reaktywne, nawykowe i/lub celowe formy aktywności człowieka, które pozostają — na gruncie wiedzy obiektywnej o zdrowiu i subiektywnego przekonania — w istotnym, wzajemnym związku ze zdrowiem* (Sęk, 2000, s. 539). Wśród zachowań zdrowotnych możemy wyróżnić zachowania prozdrowotne i antyzdrowotne (Woynarowska, 2008). Pierwsze korzystnie wpływają na stan zdrowia człowieka i zwiększenie jego potencjału, pełnią funkcję ochronną przed zagrożeniami oraz służą przywróceniu zdrowia. Należą do nich m.in.: racjonalne żywienie, optymalna aktywność fizyczna, radzenie sobie ze stresem, korzystanie i udzielanie wsparcia społecznego. Zachowania antyzdrowotne wpływają na zdrowie destruktywnie, stwarzają bezpośrednie lub odległe szkody dla zdrowia i zaliczane są do nich wszelkiego rodzaju zachowania ryzykowne (np. zażywanie substancji psychoaktywnych) i problemowe (zachowania agresywne).

or is used as an antidote to stress associated with challenges in everyday life — unfortunately, an increasingly common mechanism and a problem of our entire civilization (Terelak, 2008). In many cases, alcohol abuse also results in negative social consequences. Consumption of large quantities of alcohol may cause the loss of a job, wherein those unemployed tend to intensify their consumption (Czapiński and Panek, 2005). In addition, alcohol is the predominant cause of death of college students in the United States (Hingson, Heeren, and Wechsler, 2005) and increases the risk of sexual assault (Ullman, Karabatsos, and Koss, 1999). The aforementioned considerations indicate clearly that alcohol consumption is a medically ambivalent behavior. Smoking tobacco is treated differently: despite the fact that smoking has a short-term neuroregulatory effect, it is widely classified as an unhealthy behavior because of the harmful effects in the long-term (Jacennik, 2008).

We can observe that in categorizing behaviors with their impact on health, we must take into account the totality of their impact on the human body. Lifestyle in relation to health is a characteristic system of health behaviors in an individual, conditioned by temperamental traits, knowledge, generalized ideas and beliefs about the world, life and one's own self, skills, value system and individual experiences of health, and socio-cultural variables (Seğk, 2000). The concept of lifestyle is inextricably linked to positive and negative health-related behaviors, the relation between which shows whether one's lifestyle is healthy or not. It should also be remembered that the way of thinking about health and disease has substantially changed. Health is no longer defined as the absence of disease, which was consistent with the biomedical paradigm of health, i.e. pathogenic orientation. According to this way of thinking, only biochemical changes were responsible for diseases and it did not take into account the psychological and social variables or human behavior (Engel, 1980). It can thus be seen, that this is a model containing a short list of factors affecting health and limiting the kind of human subjectivity. In response to the biomedical, a model with different approach to health emerged, i.e. the salutogenetic approach (Antonovsky, 1997). According to this way of thinking, the natural human condition is imbalance, the lack of homeostasis, disorder and entropy, as man and the environment are continuously changing. This very variability and dynamics are inseparable attributes of health. It can therefore be concluded, that health is a perfect state and man oscillates between two poles of health at one extreme and disease on the other, according to the following diagram:

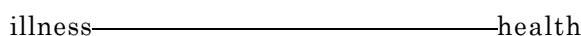


Figure 3. A 'health-illness' dimension.

Możemy również wyróżnić zachowania zdrowotnie ambiwalentne (Jacennik, 2008), które wywołują mieszany wpływ na zdrowie, zarówno pozytywny, jak i negatywny. Przykładem takiego zachowania jest picie alkoholu. Spożywanie niewielkich ilości alkoholu jest w wielu kulturach elementem obowiązującego wzorca. Kieliszek czerwonego wina często jest również polecany, jako korzystny dla zdrowia i przeciwdziałający chorobom układu krwionośnego. Niewielkie ilości alkoholu możemy również odnaleźć w lekach. Substancja ta jest wykorzystywana jako poprawiający walory smakowe dodatek do potraw i ciast. Zdrowotne działanie alkoholu zanika jednak, kiedy stosowany jest on w nadmiarze. Niepokojący jest również moment, gdy alkohol staje się antidotum na stres związany z wyzwaniami dnia codziennego, co niestety zaczyna być dość powszechnym mechanizmem i staje się wręcz problemem cywilizacyjnym (Terelak, 2008). Niejednokrotnie nadużywanie alkoholu niesie za sobą negatywne konsekwencje społeczne. Jak wynika z diagnozy społecznej (Czapiński i Panek, 2005) spożywanie większych ilości alkoholu spowodować może utratę pracy, natomiast osoby bezrobotne wzmacniają swoją chorobę alkoholową. Poza tym spożywanie alkoholu jest dominującą przyczyną śmierci studentów w Stanach Zjednoczonych (Hingson, Heeren, i Wechsler, 2005) oraz sprzyja zagrożeniu napaścią seksualną (Ullman, Karabatsos i Koss, 1999). Przedstawione powyżej rozważania wskazują zatem jednoznacznie na to, że spożywanie alkoholu jest zachowaniem zdrowotnie ambiwalentnym. W inny sposób traktowane jest natomiast palenie tytoniu. Pomimo tego, że wywołuje krótkotrwały efekt neuroregulacyjny zaliczane jest do zachowań antyzdrowotnych w związku ze szkodliwością w dłuższej perspektywie czasowej (Jacennik, 2008).

Zauważyć zatem możemy, że kategoryzując zachowania ze względu na ich wpływ na zdrowie, musimy wziąć pod uwagę całokształt ich oddziaływania na organizm człowieka. Ważne są również wybory danej jednostki w odniesieniu do specyficznych zachowań, które przełożą się na sposób jej życia. W zależności od decyzji człowieka może w nim dominować chęć zachowania zdrowia, czyli zdrowy styl życia lub styl determinujący pojawienie się negatywnych dla zdrowia konsekwencji. Stylem życia związanym ze zdrowiem będziemy nazywać charakterystyczny dla jednostki system zachowań zdrowotnych uwarunkowanych cechami temperamentu, wiedzą, uogólnionymi poglądami i przekonaniami na temat świata, życia i własnej osoby, kompetencjami, systemem wartości i indywidualnymi doświadczeniami w zakresie zdrowia oraz zmiennymi społeczno-kulturowymi (Sęk, 2000). Pojęcie stylu życia nierozzerwalnie związane jest z zachowaniami anty- i prozdrowotnymi, których wzajemna relacja świadczy o tym, czy jednostka prezentuje styl życia związany ze zdrowiem, czy nie. Należy również pamiętać, że sposób myślenia na temat zdrowia i choroby uległ znacznym modyfikacjom. Zdrowie nie jest już określane jako brak choroby, co zgodne było z biomedycznym paradygma-

According to this line of thinking, we can determine the level of health, rather than its presence or absence (such a dichotomous division is characteristic of a biomedical model). A certain level of health depends on the resistance, strength and number of stressors, sense of coherence and lifestyle. Resistance is defined as *characteristics of individuals, groups, environment and culture that help avoid the possibility of avoiding stressors and improve the process of dealing with the demands of life so that tension does not transform into a state of stress, helps combat stressors, contributes to the protection of health and healing processes* (Şek, 2001, p. 59). An individual has the ability to develop resistance resources. Health may break down when the force of stressors exceeds the resistance resources of an individual.

The ability to cope with tension is significantly influenced by the sense of coherence (SOC) (Antonovsky, 1987). This factor is defined as the belief that life has meaning, which is largely determined by cultural factors, i.e. traditions, customs and rituals (Antonovsky, 1979). The sense of coherence is a relatively stable characteristic and includes three interlinked components (Antonovsky, 1997):

- comprehensiveness, which refers to the human belief system in a given situation and the ability to organize incoming information, and the ability to anticipate events;
- resourcefulness, which is associated with the sense of having a repertoire of options which one can use when confronted with the requirements of life; it also refers to a sense of control over the situation;
- meaningfulness, or conviction of the value of energy expenditure for life and emerging challenges.

A high rate of SOC is beneficial for health, since it facilitates access to the resources of resistance and a shift towards health. The belief that life is meaningful, orderly, and predictable is an integral part of human motivation to maintain good health, proper functioning, efforts to improve the quality of life, engaging in health promoting activities and the investment in life (Dolińska-Zygmunt, 2001 a).

A strong influence of social norms, culture and beliefs can also be seen in the perceptions of healthy behaviors. According to a study by Puchalski (1997), only 25% of those surveyed in Poland considered sport or physical recreation a component of a healthy lifestyle. More popular factors were proper nutrition, coping with stress, and reduction of substance abuse. Some studies also revealed a positive correlation between physical activity and a sense of well-being (Plante and Rodin, 1990) and its stimulation in the form of a sense of mastery and control among older people (Krause, Goldenhar, Liang, Jay, and Maeda, 1993). There is also some evidence that in people

tem zdrowia, czyli orientacją patogenetyczną. Zgodnie z tym sposobem myślenia tylko zmiany biochemiczne odpowiedzialne były za wystąpienie choroby, nie uwzględniał on natomiast zmiennych psychologicznych, społecznych oraz zachowania człowieka (Engel, 1980). Widać zatem, że jest to model zawierający krótką listę czynników wpływających na zdrowie oraz ograniczający swoistą podmiotowość człowieka. W odpowiedzi na model biomedyczny powstało inne podejście do zdrowia — salutogenetyczne (Antonovsky 1997). Zgodnie z tym sposobem myślenia stanem naturalnym jest brak równowagi i homeostazy oraz nieporządek i entropia. Związane jest to z tym, że człowiek i jego otoczenie podlega nieustannym zmianom. Właśnie ta zmienność i dynamika jest nierozzerwalnym atrybutem zdrowia. Można zatem stwierdzić, że zdrowie jest stanem idealnym, a człowiek oscyluje pomiędzy dwoma biegunami zdrowia, na jednym krańcu i choroby — na drugim, zgodnie z poniższym schematem:

choroba—————^————— zdrowie

Rysunek 3. Wymiar „zdrowie-choroba”.

Zgodnie z tym tokiem myślenia możemy określić poziom zdrowia, a nie jego występowanie lub brak (taki dychotomiczny podział jest charakterystyczny dla modelu biomedycznego). Natomiast określony poziom zdrowia zależy od zasobów odpornościowych, siły i liczby stresorów, poczucia koherencji oraz opisanego wcześniej stylu życia. Zasoby odpornościowe definiowane są jako *właściwości jednostki, grupy, środowiska i kultury, które wyróżniają się cechą funkcjonalną polegającą na możliwości uniknięcia stresorów i usprawnieniu procesu radzenia sobie z wymaganiami w ten sposób, że zapobiegają przekształceniu się napięcia w stan stresu; pomagając zwalczać stresory sprzyjają ochronie zdrowia i procesom zdrowienia* (Sęk, 2001, s. 59). Jednostka ma możliwość rozwijania swoich zasobów odpornościowych. Do załamania zdrowia może dojść, gdy działanie siły stresorów oraz stawiane przez nie wymagania będą przewyższyły zasoby odpornościowe jednostki.

W zakresie zdolności do radzenia sobie z napięciem znaczącą rolę odgrywa również poczucie koherencji (Antonovsky 1987). Czynnikiem ten określane jest jako przekonanie o tym, że życie ma sens, co w dużej mierze determinowane jest przez czynniki kulturowe, czyli tradycje, zwyczaje i rytuały (Antonovsky, 1979). Poczucie koherencji należy do właściwości względnie stałych i obejmuje trzy ściśle powiązane ze sobą komponenty (Antonovsky, 1997):

- zrozumiałość, która odnosi się do systemu przekonań człowieka w określonej sytuacji oraz zdolności do uporządkowania napływających informacji i jego umiejętności do antycypowania zdarzeń;

exposed to the long-term effects of stress of caring for a disabled spouse, physical activity modified their perception of a stressful situation and limited the incidence of depressive symptoms (Gallant and Connell, 2003).

An interesting insight is provided by the research of Makarowski, Lipowski, Marszałła and Czarnowski (2009) which indicates that physical activity induces an increase in levels of homocysteine, associated with an increased risk of cardiovascular diseases (atherosclerosis, myocardial infarction, stroke, thrombosis). The results, therefore, undermine the conviction of the unambiguous prophylactic importance of sports. However, it needs to be emphasized that in that particular study, a factor existed that might have been responsible for the occurrence of a correlation between physical activity and higher levels of homocysteine: poor diet and insufficient consumption of folic acid and vitamin B6 (Malinow, 1999). That study also emphasized the need for an entire system of healthy behavior, as individual elements do not guarantee success in the maintenance of health. The model presented by Makarowski et al (2009) also corresponds with other studies indicating that it is not the activity itself but rather good physical condition that reduces the risk of heart disease (Thomas, 2003). It is, therefore, necessary to remember that physical activity positively influences health but it must be interpreted in the context of temperamental traits, demographic variables and diet (Makarowski et al, 2009). This research corresponds well with the conclusions of Lipowski, Buliński and Krawczyński (2009), which highlighted the importance of the so-called „anti-stress triangle”, i.e. equal emphasis on diet, physical activity and relaxation techniques.

Research provides us with direct guidance on what to do to stay healthy and how to skillfully deal with stress. Unfortunately, a survey by the Central Statistics Office in Poland (CSO) from 2006 shows low general physical activity and passive pastimes, poor sleeping habits and poor diet in the majority of adults in Poland. These results correspond with a 2009 study by CSO, which reported low level of recreational physical activity among Poles in comparison with other nations of the European Union. However, taking into account overall physical activity (which relates to activities such as work, housework) Polish results were comparable to European averages. The authors of the cited report did suggest the urgent need for implementation of programs that would promote physical activity in Poland. In addition, according to the report, the European Association for the Study of Obesity in 2005 (Lobstein, Rigby and Leach 2005), as confirmed by the results of research conducted in Poland (Kozik, Szklarska, Malina and Bielicki 2006), Poland belongs to a group of countries with a rapidly growing percentage of obese people. The European Health Interview Survey questionnaire from 2009 (CSO, 2010) also indicates, that among adult Poles excess weight and

- zaradność, która związana jest poczuciem posiadania repertuaru możliwości, z którego będzie można skorzystać w konfrontacji z wymaganiami życiowymi, odnosi się ona również do poczucia sprawowania kontroli nad sytuacją;
- sensowność, czyli przekonanie o wartości wydatkowania energii na własne życie i pojawiające się wyzwania.

Wysoki wskaźnik poczucia koherencji jest korzystny z punktu widzenia zachowania zdrowia, gdyż dzięki niemu możliwa jest większa gotowość do skorzystania z zasobów odpornościowych, a co za tym idzie przesunięcie się na wymiarze zdrowia i choroby (oczywiście w kierunku zdrowia). Wiara w to, że życie jest sensowne, uporządkowane i przewidywalne jest integralną częścią motywacji człowieka do zachowania zdrowia, sprawnego funkcjonowania, dążenia do poprawy jakości życia, angażowania się w aktywności prozdrowotne oraz umieszczania kapitału w swoje życie (Dolińska-Zygmunt, 2001a).

Jak wiemy silny wpływ norm społecznych i kultury oraz przekonań człowieka widoczny jest również w postrzeganiu zachowań zdrowotnych. Zgodnie z badaniami Puchalskiego (1997) tylko 25% osób badanych uznaje sport czy rekreację ruchową za składnik zdrowego stylu życia. Innymi czynnikami zaliczanymi do tej kategorii są: prawidłowe odżywianie, radzenie sobie ze stresem, ograniczenia używek. Badania wykazują również na pozytywną korelację pomiędzy aktywnością fizyczną i poczuciem well-being (Plante i Rodin, 1990) oraz jego pobudzaniem w postaci poczucia mistrzostwa i kontroli wśród starszych ludzi (Krause, Goldenhar, Liang, Jay i Maeda, 1993). Poza tym dowiedziono, że u osób narażonych na długoterminowe działanie stresu w postaci opieki nad niepełnosprawnym małżonkiem, zachowaniem zdrowotnym, które w największym stopniu modyfikowało spostrzeganie sytuacji jako stresującej i występowanie symptomów depresyjnych była aktywność fizyczna (Gallant i Connell, 2003).

Ciekawych wniosków dostarczają natomiast badania Makarowskiego, Lipowskiego, Marszałła i Czarnowskiego (2009). Wskazują one, że aktywność fizyczna wpływa na wzrost poziomu homocysteiny, której podwyższony wskaźnik wiąże się z ryzykiem wystąpienia chorób układu krążenia (miażdżycy, zawał mięśnia sercowego, udar, zakrzepica). Wyniki podważają zatem jednoznaczność przeświadczenia o profilaktycznym znaczeniu uprawiania sportu. Należy jednak zwrócić uwagę na dodatkowy czynnik wyodrębniony w tych badaniach, który mógł wpłynąć na wystąpienie korelacji pomiędzy aktywnością fizyczną i wyższym poziomem homocysteiny. Jest nim niewłaściwa dieta oraz brak spożywania odpowiedniej ilości kwasu foliowego i witaminy B6 (Malinow, 1999). Badanie te podkreślają również potrzebę występowania całego systemu zachowań zdrowotnych, pojedyncze elementy nie gwarantują sukcesu w postaci utrzymania zdrowia. Model przedstawiony przez

obesity are an increasing problem (compared with studies from 2004), and that every other Pole has excessive BMI index weight. All the presented results indicate that in Poland, the predominant behavior patterns are not conducive to maintaining health.

Physical activity also plays an important role in controlling body weight due to its importance in maintaining energy balance. If assisted by a balanced diet, it can bring about desirable effects such as weight reduction. It is not without significance, since appearance seems to be a greater motivation than medical indications (Schwartz and Brownell, 2002). Both physical activity and proper nutrition are positive health-related behaviors that require a highly motivated individual (Jacennik, 2008) ready to acquire knowledge of nutrition and conditions that enhance the selection of appropriate products according to individual needs. Therefore, proper nutrition belongs to «complex health behaviors». In contrast, physical activity is classified as a regular and time-consuming activity, as it mainly requires discipline to maintain fitness. This category of behavior should be shaped at a young age; usually in later life people undertake physical activity only when highly involved in health-related behavior, under pressure from the environment or when given convenient options, for example, when an employer provides an accessible gym, swimming pool or fitness club (Bono and Judge, 2003; Deci, Connell and Ryan, 1989). More exercise is a significant lifestyle change and may result in greater attention to diet, which has been confirmed by Lipowski et al (2009) who showed the frequent coexistence of weight watching and physical activity.

According to Bauman (1961), people recognize that health is a fundamental aspect of physical fitness that enables good functioning at work and at home, which would mean that at least some people engage in physical activity to meet the demands of life. Other studies (Blaxter, 1990) suggest, that engaging in physical activity and sport is a symptom of good health, which also is connected with optimal functioning in everyday life. Activities of daily life directly influence the subjective sense of quality of life (Owczarek, 2010), as shown in the diagram below:

Makarowskiego i wsp. (2009) koresponduje również z innymi badaniami wskazującymi, że nie sama aktywność, ale dobra kondycja fizyczna jest czynnikiem zmniejszającym ryzyko chorób serca (Thomas, 2003). Należy zatem pamiętać, że aktywność fizyczna pozytywnie wpływa na zdrowie, ale trzeba ją interpretować w kontekście cech temperamentalnych, zmiennych demograficznych oraz diety (Makarowski i wsp., 2009). Badania te korespondują również z wnioskami Lipowskiego, Bulińskiego i Krawczyńskiego (2009), w których podkreślone jest znaczenie oddziaływania tzw. „trójkąta antystresowego”, czyli równoważnego traktowania diety, aktywności ruchowej oraz umiejętności stosowania technik relaksacyjnych.

Badania naukowe dostarczają nam bezpośrednich wskazówek, co zrobić, aby zachować zdrowie oraz jak umiejętnie radzić sobie ze stresem. Niestety badania GUS z 2006 roku wskazują, że większość dorosłych Polaków charakteryzuje m.in.: mała aktywność fizyczna i bierny sposób spędzania wolnego czasu, nieodpowiednie zwyczaje dotyczące snu, nieprawidłowy sposób odżywiania się. Wyniki te korespondują z badaniami GUS z 2009 roku, które donoszą, że poziom rekreacyjnej aktywności ruchowej Polaków w porównaniu z innymi społeczeństwami Unii Europejskiej jest relatywnie niski. Jednak biorąc pod uwagę ogólną aktywność fizyczną (która odnosiła się do aktywności np. w pracy, w domu) wyniki Polaków były porównywalne ze średnimi wynikami europejskimi. Przedstawione w cytowanym raporcie wnioski wskazują jednak na potrzebę wdrożenia programów promocji aktywności ruchowej w Polsce. Poza tym, jak wynika z raportu European Association for the Study of Obesity z 2005 roku (Lobstein, Rigby i Leach 2005), co potwierdzają również wyniki prowadzonych w Polsce badań (Kozieł, Szklarska, Bielicki i Malina 2006), Polska należy do grupy krajów, w których odsetek osób otyłych gwałtownie rośnie. Europejskie Ankietowe Badania Zdrowia z 2009 r. (GUS, 2010) wskazują również, że wśród dorosłych Polaków (w porównaniu z badaniami z 2004 r.) częściej występuje problem nadwagi i otyłości, a zbyt dużą masę ciała zgodnie ze wskaźnikiem BMI ma już co drugi Polak. Prezentowane wyniki wskazują zatem, że w Polsce dominują niestety zachowania nie sprzyjające utrzymaniu zdrowia.

Aktywność fizyczna odgrywa również istotną rolę w kontrolowaniu masy ciała ze względu na utrzymanie równowagi energetycznej. Jeżeli będzie ona wspomagana przez zrównoważoną dietę może przynieść pożądane efekty w postaci redukcji masy ciała. Nie jest to bez znaczenia, gdyż wpływa na estetykę wyglądu, co w większym stopniu, niż wskazania medyczne, sprzyja podjęciu w walce z nadwagą (Schwartz i Brownell, 2002). Zarówno aktywność fizyczna, jak i prawidłowe odżywianie są zachowaniami prozdrowotnymi, które wymagają wysokiej motywacji jednostki do wprowadzenia ich do stylu życia (Jacennik, 2008). W przypadku prawidłowego odżywiania się ważna jest bowiem wiedza dotycząca żywienia oraz funkcjonowanie w warunkach,

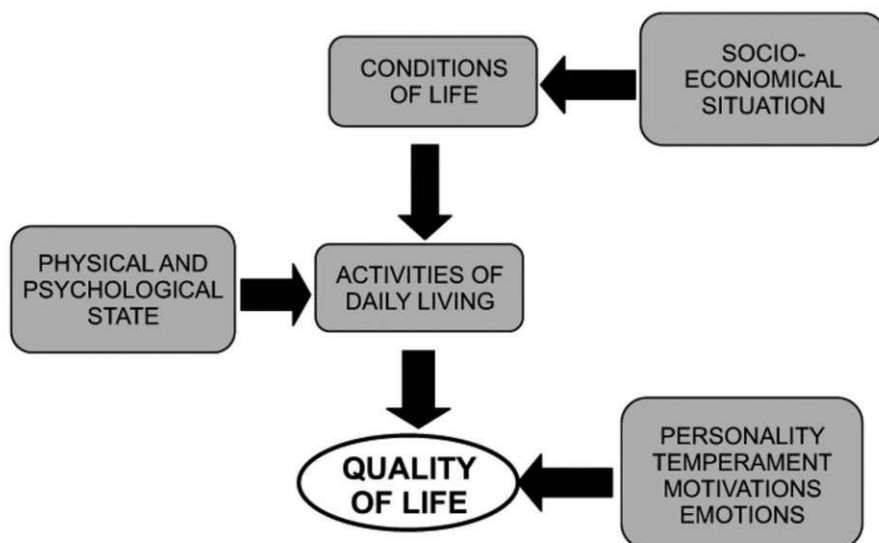
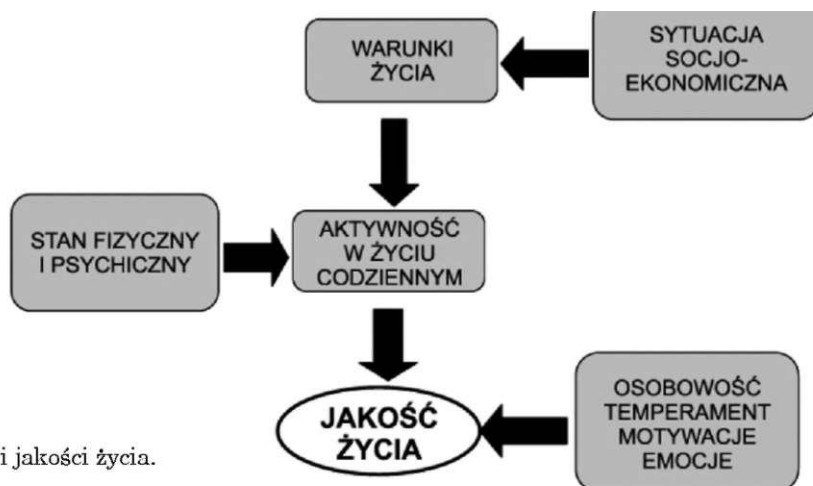


Figure 4. Indicator of the quality of life.

Taking into account the living conditions and lifestyles of modern managers, it is not surprising that they often engage in broadly understood physical activity. Maintaining health in a stressful environment requires effective methods of enhancing resilience and reducing mental tension, although there may be other causes, not related to health. One of them is undoubtedly the desire to maintain a youthful appearance. In Western culture, an athletic silhouette has become a symbol of self-control and personal success (Sparkes, 1997). The focus on appearance is also a result of the stereotypical perception of beauty. Physically attractive people are perceived as sociable, dominant, warm, sexually active, mentally healthy, intelligent, with high social skills, strong and reliable (Dion, Berscheid and Walster, 1972). Other studies (Diener, and Fujita Wolsic 1995; Szmajke, 1998) contain similar conclusions regarding the fact that beautiful people achieve greater success in social life. Accordingly, the objective of physical activity has changed - exercise is not only a way to achieve better mental and physical condition, but as a factor enhancing weight loss, better muscularity and appearance (Lipowski, 2006). This seems to be particularly important in the context of the fact that physical attractiveness is related to the occurrence of the first impression effect. Studies indicate that the first judgment is formed on the basis of observation lasting even less than half a minute (Ambady and Rosenthal,

które będą sprzyjały wyborowi produktów zgodnie z indywidualnym zapotrzebowaniem. W związku z tym prawidłowe odżywianie zaliczone jest do zachowań zdrowotnych złożonych. Aktywność fizyczna sklasyfikowana jest natomiast jako zachowanie regularne i czasochłonne, ponieważ w tym wypadku wymagane jest systematyczne poświęcanie czasu dla podtrzymania kondycji fizycznej. Jest to kategoria zachowań, które powinny być kształtowane w młodym wieku. W późniejszym okresie życia rozpoczęcie aktywności fizycznej może być wynikiem dużego zaangażowania jednostki w zachowania prozdrowotne lub presją otoczenia, czy sprzyjającym środowiskiem. Z taką sytuacją będziemy mieli do czynienia wtedy, gdy do systemu motywacyjnego, czyli sposobu na wzmacnianie chęci do działania pracowników stosowanego przez pracodawcę należeć będzie zapewnienie siłowni, pływalni lub klubu fitness w miejscu pracy (Bono i Judge, 2003; Deci, Connell i Ryan, 1989). Zwiększenie aktywności fizycznej, czyli zmiana stylu życia w tym aspekcie, spowoduje większą dbałość o sposób odżywiania, co biorąc pod uwagę perspektywę zachowania zdrowia byłoby korzystne. Teza została potwierdzona w badaniach Lipowskiego i wsp. (2009), które wskazują na częste współwystępowanie odchudzania się i aktywności fizycznej.

Jak widać motywy podejmowania aktywności fizycznej, biorąc pod uwagę przynależność do pewnych grup społecznych, są różne. Poza przedstawionymi powyżej powodami warto jeszcze wspomnieć o tym, że zgodnie z twierdzeniami Baumana (1961) ludzie uznają, że podstawowym aspektem zdrowia jest sprawność fizyczna umożliwiająca dobre funkcjonowanie w pracy i w domu. Możemy zatem wysnuć wniosek, że część osób podejmuje aktywność fizyczną właśnie w celu sprostania wymaganiom życiowym. Inne badania (Blaxter, 1990) wskazują, że angażowanie się w aktywność fizyczną i uprawianie sportu świadczy o dobrym zdrowiu, co również połączone jest z optymalnym funkcjonowaniem w życiu codziennym. Natomiast aktywność w życiu codziennym, jest jednym z czynników bezpośrednio wpływających na zmianę subiektywnego poczucia jakości życia (Owczarek, 2010), co przedstawione zostało na poniższym schemacie:



Rysunek 4.
Wyznaczniki jakości życia.

1993; Uleman, Blader, and Todorov, 2005). In such a short time judgment may be based only on what is visible „at first glance." The first bias can therefore, be based on the physical appearance and attractiveness of the other person. This phenomenon triggers the biased thinking in accordance with the *halo effect*. The halo effect consists of the fact that a first favorable impression serves as a basis for more positive conclusions in line with the initiated scheme of expectations. The distortive power of these mechanisms is reflected both in daily life and work. It turns out that the first impression has significant influence on the plot of entirely different forms of human activity, for example, psychodynamic therapy and negotiations (Kimberlyn and Wheeler, 2003). From the point of view of managerial work, where interpersonal relationships in team management and negotiations are commonplace, presentation and attractive looks are very important elements in achieving professional success.

In addition, studies conducted by the WHO in the United States, Australia and Europe show that higher income and higher education correlate with higher levels of physical activity (Jacennik, 2008). It, therefore, seems that the cultural environment of managers can help strengthen and support the role of sport as a way of spending free time. Another factor is mass-media which promotes the model of an active manager, playing tennis or squash, climbing, or spending the weekend riding a quad bike.

Managers are a specific professional group, generally associated with higher education and a motivation to achieve ambitious goals. Therefore, this should also be a group that has a higher than average awareness of healthy lifestyle. In this article we aim to examine the role played by physical activity (among other health-related behaviors), and how it translates into subjective feelings associated with the perception of appearance and psychological well-being.

The test procedure

In order to ascertain the role of physical activity among other health-related behaviors, we studied a group of managers ($N= 118$) aged between 22 and 62 years ($M= 35.5$, $SD = 10.0$). Women ($N= 64$) did not differ in age from men ($N= 54$) ($M_w = 34.5$, $M_m = 36.8$).

We used the following tools: *Health Behavior Inventory (IZZ)* by Juczyński (2001), *The Body/Self Relationship Test (BSR)* by Cash (1997) and a survey on physical activity. The results obtained in the *IZZ test* were analyzed across four dimensions: proper eating habits, preventative behaviors, positive mental health practices. The *BSR* consisted of 44 questions in four

Biorąc pod uwagę warunki i styl życia współczesnych menedżerów nie dziwi zatem fakt podejmowania przez nich szeroko rozumianej aktywności fizycznej. Podtrzymanie zdrowia w stresogennym w dłuższym wymiarze środowisku wymaga bowiem skutecznych metod zwiększających odporność i umożliwiających zmniejszenie napięcia psychicznego. Jednak również w tej grupie podejmowanie aktywności fizycznej może mieć inne, poza zdrowotnymi, źródła. Jednym z nich jest niewątpliwie chęć utrzymania estetycznego wyglądu. Wysportowana sylwetka stała się bowiem w kulturze zachodniej symbolem samokontroli i osobistego sukcesu (Sparkes, 1997). Poza tym koncentracja na wyglądzie jest również wynikiem stereotypowego sposobu postrzegania piękna. Jak wiadomo osoby atrakcyjne fizycznie postrzegane są jako towarzyskie, dominujące, ciepłe, aktywne seksualnie, zdrowe psychicznie, inteligentne i o wysokich umiejętnościach towarzyskich, silne i zrównoważone (Dion, Berscheid i Walster, 1972). Inne badania (Diener, Wolsic i Fujita 1995; Szmajke, 1998) zawierają podobne wnioski dotyczące tego, że piękni ludzie osiągają większe sukcesy w życiu towarzyskim. Współcześnie zmienił się w wielu przypadkach cel aktywności fizycznej. Ćwiczenia fizyczne nie są promowane jako sposób na lepszą kondycję psychiczną i fizyczną, lecz jako czynnik wpływający na utratę masy ciała, lepsze umięśnienie i wygląd (Lipowski, 2006). Wydaje się to być szczególnie ważne w kontekście tego, że z atrakcyjnością fizyczną związane jest również występowanie tzw. efektu pierwszego wrażenia. Badania wskazują, że pierwszy osąd powstaje na podstawie obserwacji nawet w mniej niż pół minuty (Ambady i Rosenthal, 1993; Uleman, Blader i Todorov, 2005). W tak krótkim czasie możliwe jest dokonanie oceny na podstawie tego, co widoczne „na pierwszy rzut oka”. Pierwsze nastawienie powstaje zatem na bazie wyglądu i atrakcyjności fizycznej drugiej osoby. W następstwie tego zjawiska uruchamia się tendencyjne myślenie zgodne z efektem aureoli (*halo effect*). Polega ono na tym, że na podstawie pierwszego korzystnego wrażenia wyciągane są kolejne pozytywne wnioski oraz zgodne z uruchomionym schematem oczekiwania. Zniekształcająca siła działania tych mechanizmów znajduje odzwierciedlenie zarówno w życiu codziennym, jak i zawodowym. Okazuje się, że pierwsze wrażenie istotnie wpływa na przebieg zupełnie różnych form działalności człowieka, mianowicie terapii psychodynamicznej oraz negocjacji (Kimberlyn i Wheeler, 2003). Z punktu widzenia aktywności zawodowej menedżerów, gdzie kontakty interpersonalne pod postacią zarządzania zespołem oraz spotkań negocjacyjnych są codziennością, korzystny i atrakcyjny wygląd jest elementem bardzo istotnym w osiągnięciu sukcesów w pracy.

Poza tym badania prowadzone przez WHO w Stanach Zjednoczonych, Australii i Europie wskazują, że wyższy poziom dochodów i wyższe wykształcenie koreluje z wyższym poziomem aktywności fizycznej (Jacennik, 2008). Wynika zatem z tego, że kultura środowiskowa tej grupy zawodowej może

subscales: evaluation design, measures to improve appearance, health evaluation and physical condition, and action to improve health and fitness. For our study we used the scales of health and physical condition. The survey took into account variables such as age, height, weight, preferred body weight, type of sport and recreation and the weekly number of hours devoted for recreation.

Results and conclusions

First, we performed analysis of health-related behaviors of managers (Fig. 5). The statistical analysis shows that women do not differ from men in positive attitude and healthy behaviors. *Positive mental attitude* is a dimension that includes psychological factors such as the avoidance of strong emotions, stresses and strains, and depressing situations. *Healthy behaviors* include habits concerning sleep, recreation and physical activity (Juczyński, 2001).

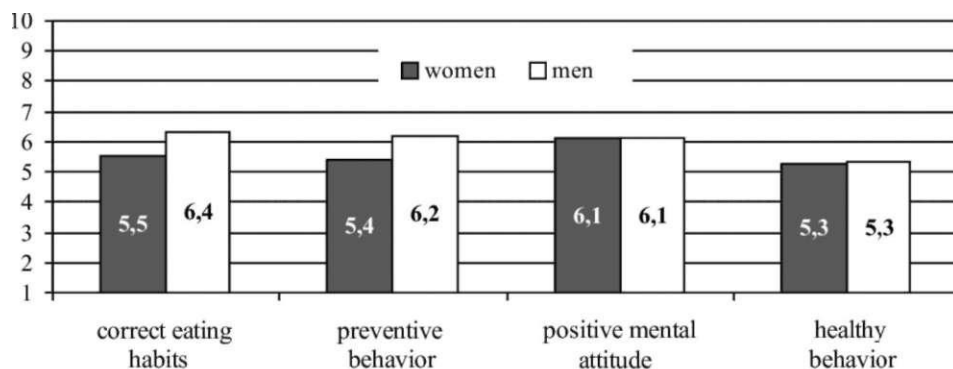


Figure 5. The level of health-related behaviors of men and women in managerial positions.

At a managerial level, men seem to have a higher level of correct eating habits ($t = 2.9$, $p = 0.004$), and preventative behaviors ($t = 2.4$, $p = 0.020$). *Correct eating habits* mean mainly the kind of consumed foods - such as whole meal bread, fruit and vegetables. *Preventative behavior* concerns the implementation of health-related recommendations and seeking information on health and disease.

działać wzmacniająco na podtrzymywanie aktywności sportowej, jako sposobu spędzania wolnego czasu. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na rozpoczęcie uprawiania sportu są media, które lansują model aktywnego menedżera grającego w tenisa lub squash'a, wspinającego się lub spędzającego weekend jeżdżąc na quadach.

Menedżerowie to specyficzna grupa zawodowa, która powszechnie kojarzona jest z wyższym wykształceniem oraz motywacją do osiągnięcia ambitnych celów. Powinna to być zatem również grupa, która posiada wyższą niż przeciętnie świadomość dotyczącą zdrowego stylu życia. W niniejszym artykule postawiliśmy sobie za cel sprawdzenie, jaką rolę odgrywa aktywność fizyczna — wśród innych zachowań zdrowotnych i jak przekłada się ona na subiektywne odczucia związane z postrzeganiem swojego wyglądu i samopoczucia psychicznego.

Procedura badań

W celu poznania roli aktywności fizycznej wśród innych zachowań zdrowotnych zbadaliśmy grupę menedżerów ($N= 118$) w wieku od 22. do 62. lat ($M= 35,5$; $SD = 10,0$). Kobiety ($N= 64$) od mężczyzn ($N= 54$) nie różnią się wiekiem ($M_1 = 34,5$; $M_2 = 36,8$).

Narzędzia, które wykorzystaliśmy to: *Inwentarz Zachowań Zdrowotnych (IZZ)* Juczyński (2001), *The Body/Self Relationship Test (BSR)* Cash (1997) i ankieta dotycząca aktywności ruchowej. Uzyskane wyniki w teście *IZZ* analizowane są na czterech wymiarach: prawidłowe nawyki żywieniowe, zachowania profilaktyczne, pozytywne nastawienie psychiczne, praktyki zdrowotne. *BSR* składa się z 44 pytań w czterech podskalach: ocena wyglądu, działania na rzecz poprawy wyglądu, ocena zdrowia i kondycji fizycznej, działania na rzecz poprawy zdrowia i kondycji fizycznej. Do naszych badań wykorzystaliśmy skale dotyczące zdrowia i kondycji fizycznej. Ankieta zaś uwzględniała takie zmienne jak: wiek, wysokość i masa ciała, upragniona masa ciała, typ aktywności sportowo-rekreacyjnej i tygodniowa liczba godzin poświęcanych na rekreację.

Wyniki i wpływające z nich wnioski

W pierwszej kolejności dokonaliśmy analizy zachowań zdrowotnych menedżerów (rys. 5). Z analizy statystycznej wynika, że kobiety nie różnią się od mężczyzn pozytywnym nastawieniem psychicznym i praktykami zdrowotnymi. *Pozytywne nastawienie psychiczne* to wymiar obejmujący takie czynniki psychologiczne, jak: unikanie zbyt silnych emocji, stresów i napięć,

Just as health-related behaviors are at an average level among managers, so the perception of health and physical condition was also average among the surveyed managers, at an average level ($M_x = 5.8$, $M_m = 5.5$). Also behaviors aiming at improving health and fitness were at an average level ($M_x = 5.8$, $M_m = 5.4$). There were no differences between men and women in either dimension.

One of the health dimensions is the level of obesity. Here, there were clear differences in BMI (weight / growth ratio) between men and women in managerial positions ($t = 7.3$, $p = 0.000$, Figure 6). The average BMI in women was 21.8 ($SD = 3.6$) and in men 26.8 ($SD = 3.9$). We can conclude that women were slimmer.

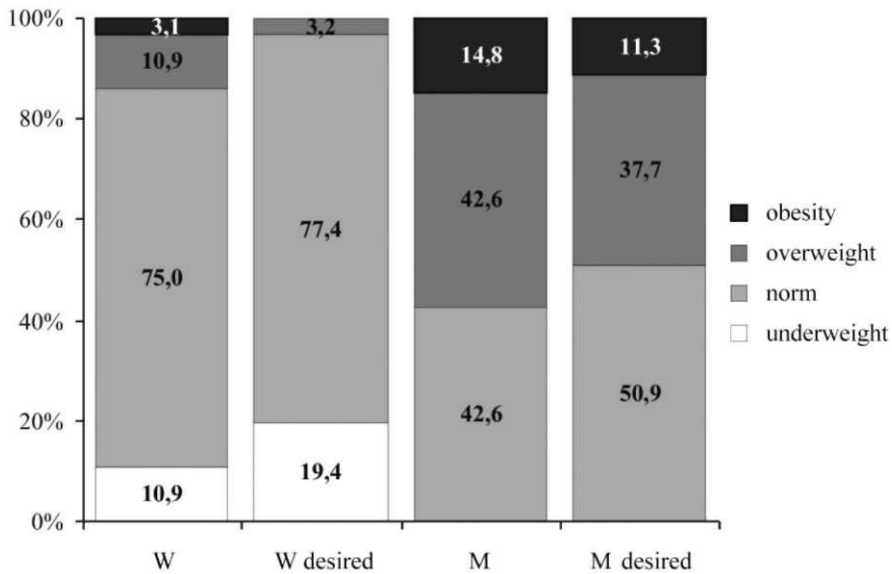
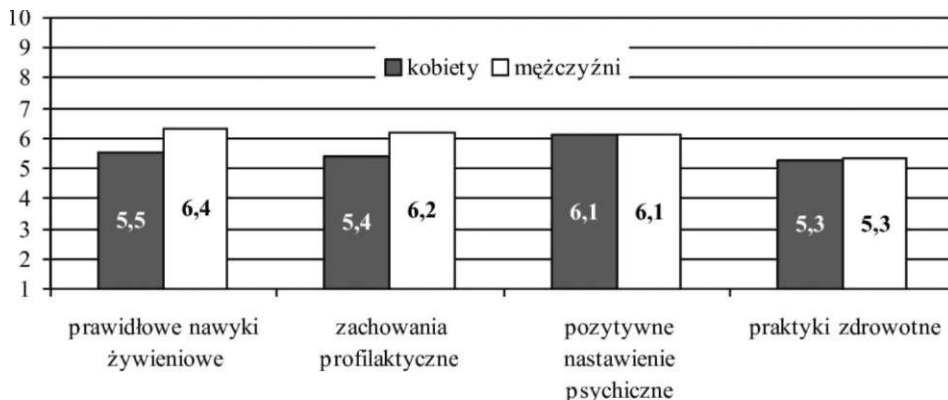


Figure 6. The percentage of the actual and desired BMI in women and men in managerial positions.

czy sytuacji wpływających przygnębiająco. *Praktyki zdrowotne* obejmują codzienne nawyki dotyczące snu i rekreacji, czy aktywności fizycznej (Juczyński, 2001).



Rysunek 5. Poziom zachowań zdrowotnych kobiet i mężczyzn na stanowiskach menedżerskich.

Na wyższym poziomie u menadżerów w porównaniu z kobietami na kierowniczych stanowiskach są prawidłowe nawyki żywieniowe ($t = 2,9; p = 0,004$) oraz zachowania profilaktyczne ($t = 2,4; p = 0,020$). *Prawidłowe nawyki żywieniowe* uwzględniają przede wszystkim rodzaj spożywanej żywności - np. pieczywo pełnoziarniste, owoce, warzywa. Twierdzenia opisujące *zachowania profilaktyczne* dotyczą postrzegania zaleceń zdrowotnych oraz poszukiwania informacji na temat zdrowia i choroby.

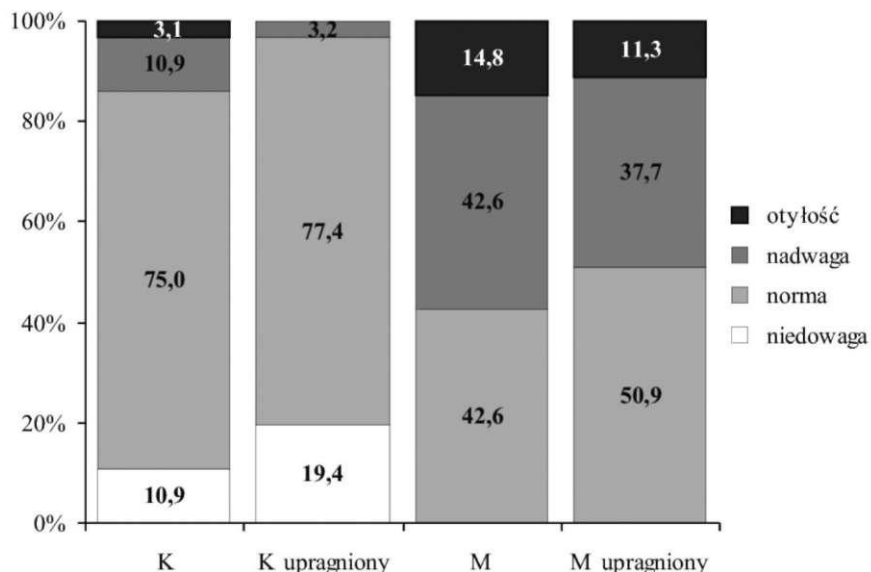
Tak jak zachowania zdrowotne są na poziomie przeciętnym, tak i postrzeganie własnego zdrowia i kondycji fizycznej są u badanych menedżerów na poziomie przeciętnym ($M_1 = 5,8; M_2 = 5,5$). Również zachowania ukierunkowane na poprawę zdrowia i kondycji fizycznej są na przeciętnym poziomie ($M_1 = 5,8; M_2 = 5,4$). Na obu wymiarach nie występują różnice między kobietami a mężczyznami.

Jednym z wymiarów zdrowia jest poziom otyłości. Tu wystąpiły wyraźne różnice w BMI (wskaźnik wagowo-wzrostowy) pomiędzy kobietami a mężczyznami na kierowniczych stanowiskach ($t = 7,3; p = 0,000$; rys. 6). Średni BMI u kobiet jest na poziomie 21,8 ($SD = 3,6$), a u mężczyzn na poziomie 26,8 ($SD = 3,9$). Można więc stwierdzić, że kobiety są szczuplejsze.

In both sexes there is a desire to „shed kilograms". Men want to have a body weight close to normal, while women often below normal (19.4% of respondents), and 6.5% women would like to have a weight with a BMI <17.5 indicating anorexia. This confirms the general trend and fashion for thinness. Our results, interpreted in the context of trends in Poland, may indicate the „scissors effect". It concerns a situation in which on one hand, we see a growing number of underweight people and on the other hand, the increasing threat of excess weight in society. In addition, in comparison to previous years, there is a tendency for even greater obesity among the obese, and greater slimness of those that are underweight (Kochan-Wojcik, Małkiewicz, 2003).

Physical activity among the surveyed managers ranged from 4.2 hours per week and 2.3 on average. In this regard, there were no differences between women and men. The main forms of recreation of women were aerobics (32.8%), cycling (29.7%) and gymnastics (21.9%). For men, the most common forms were gym (42.6%), swimming (38.9%) and cycling (37.0%). A fitness club was attended by 39.1% of women and 27.8% of men. The number of hours of recreational activity did not change with age, while the diversity of recreation decreased for both women ($r = -0.32$, $p = 0.017$) and men ($r = -0.42$, $p = 0.003$). Therefore, the studied group appreciated the fact that regular physical activity is a very important component of a healthy lifestyle which according to Drabik (1996), plays an integrating role in the implementation of a health-oriented philosophy.

There was some correlation between the dimensions of physical activity and health behavior. They concerned male managers: these were positive correlations between the number of forms of physical recreation and correct eating habits ($r = 0.49$, $p = 0.000$), preventative behaviors ($r = 0.38$, $p = 0.008$) and positive mental attitude ($r = 0.49$, $p = 0.000$). In men, the number of recreational activities was also correlated with the perception of health and physical condition ($r = 0.41$, $p = 0.003$). Time spent on active recreation was correlated with the perception of their health and physical condition ($r = 0.36$, $p = 0.011$) and actions to improve their health and physical condition ($r = 0.51$, $p = 0.000$). A healthy lifestyle was, therefore, associated with the overall philosophy of life, and people that cultivate such a lifestyle, make a conscious activity in order to increase their health potential while eliminating the behaviors that can affect them negatively (Woynarowska, 2008; Drabik 1996). It can, therefore, be concluded that physical activity increases health awareness and determines the appearance of a healthy lifestyle in men.



Rysunek 6. Procentowy rozkład aktualnego i upragnionego wskaźnika BMI u kobiet i mężczyzn na kierowniczych stanowiskach.

U obu płci występuje pragnienie „zrzucenia kilogramów”. Mężczyźni pragną mieć masę ciała zbliżoną do normy kobiety zaś niejednokrotnie poniżej normy (19,4% badanych), w tym 6,5% pragnie mieć taką masę ciała, która kwalifikuje do wyniku BMI < 17,5 — taką wartość (lub niższą) współczynnik wagowo-wzrostowy musi przyjąć, by można diagnozować anoreksję. Potwierdza to ogólną tendencję, a niejednokrotnie modę na szczupłość. Wyniki naszych badań interpretowane w kontekście tendencji występujących w Polsce mogą wskazywać na występowanie tzw. „efektu nożyc”. Dotyczy on sytuacji, w której z jednej strony możemy zauważyć rosnącą liczbę osób z niedowagą, a z drugiej wzrastające zagrożenie nadwagą. Poza tym, w porównaniu do lat wcześniejszych, zauważyć można skłonności osób szczupłych do stawiania się jeszcze chudszyimi oraz większej otyłości osób, które mają problem z nadwagą (Kochan-Wójcik, Małkiewicz, 2003).

Aktywność fizyczna badanych menedżerów jest realizowana na poziomie 4,2 godziny tygodniowo w średnio 2,3 formach. Nie występują tu różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami. Główne formy rekreacji ruchowej kobiet to: aerobik (32,8%), jazda na rowerze (29,7%) i gimnastyka (21,9%). W przypadku mężczyzn najpopularniejsze formy to: siłownia (42,6%), pływanie (38,9%) i jazda na rowerze (37,0%). Z klubu fitness korzysta 39,1% kobiet i 27,8% mężczyzn. Liczba godzin rekreacji ruchowej nie zmienia się

In the case of female managers, there was a correlation only between the time spent on physical activity and actions to improve health and fitness ($r = 0.35$, $p = 0.008$).

We were surprised by the lack of correlation between the dimensions of health-related behavior or perception of health and physical condition, and the height-weight index (BMI).

We also examined, if there were any relationships between the dimensions of the *BSR* and *IZZ* tests. In both male and female managers, actions for improvement of health and fitness were correlated with correct eating habits ($r_k = 0.52$, $p_k = 0.000$, $r_m = 0.39$, $p_m = 0.006$). For women, the aforementioned dimension was also correlated with preventive behaviors ($r = 0.53$, $p = 0.000$). There was also another dependence in the group of male managers: the higher they evaluated their health and physical condition, the more positive their mental attitude was ($r = 0.36$, $p = 0.011$). It shows satisfaction with health, an internal factors affecting general well-being (Mądrzycki, 1996), and psychological well-being.

Summary

Slim and athletic figures are important for both women and men, but women in management positions have more stringent standards (they want to be slimmer). Our results show, that managers are aware of the fact that an attractive, aesthetic and healthy appearance is an important element that forms the first impression formed within a few seconds of the meeting (Ambady and Rosenthal, 1993; Uleman, Blader and Todorov, 2005).

Conclusions drawn on the basis of this study are consistent with those obtained by other researchers. In this context, it is not surprising that the number of forms of physical recreation in males is correlated with correct eating habits, as these health-related behaviors are associated with the necessary high motivation of an individual (Jacennik, 2008). It is important, that both these health behaviors are considered most important in intervention programs aimed at weight loss (Dunn, Marcus, Kampert, Garcia, Kohl and Blair, 2006). An interesting issue is the mutual interaction of these two factors. A study from 2009 (Mata, Silva, Vieira, Carraca, Andrade, Coutinho, Sardinha and Teixeira, 2009) showed that the internal motivation of women to exercise drives a motivation to improve their eating habits. Therefore, it is all the more surprising that in our study female managers showed no relationship between the number of forms of physical activity and eating habits. It should be noted that the BMI of female managers was 21.8, which indicates that they were within the normal range. Perhaps, in

wraz z wiekiem, natomiast spada liczba form rekreacji, a więc ich różnorodność — zarówno u kobiet ($r = -0,32$; $p = 0,017$), jak i mężczyzn ($r = -0,42$; $p = 0,003$). Można zatem zauważyć, że badana przez nas grupa docenia fakt, że regularna aktywność fizyczna jest bardzo ważnym elementem zdrowego stylu życia, która zgodnie z poglądami Drabika (1996) pełni rolę integrującą w realizacji właśnie takiej filozofii.

Wystąpiło kilka korelacji wymiarów aktywności fizycznej z zachowaniami zdrowotnymi. Dotyczą one tylko mężczyzn na kierowniczych stanowiskach: są to korelacje dodatnie pomiędzy liczbą form rekreacji ruchowej a prawidłowymi nawykami żywieniowymi ($r = 0,49$; $p = 0,000$), zachowaniami profilaktycznymi ($r = 0,38$; $p = 0,008$) i pozytywnym nastawieniem psychicznym ($r = 0,49$; $p = 0,000$). U mężczyzn liczba form rekreacji związana jest również z postrzeganiem własnego zdrowia i kondycji fizycznej ($r = 0,41$; $p = 0,003$). Czas poświęcany na rekreację ruchową jest u tej płci skorelowany z postrzeganiem własnego zdrowia i kondycji fizycznej ($r = 0,36$; $p = 0,011$) i działaniami na rzecz poprawy własnego zdrowia i kondycji fizycznej ($r = 0,51$; $p = 0,000$). Widać zatem, że prowadzenie zdrowego stylu życia związane jest z ogólną filozofią życiową, a ludzie kultywujący taki właśnie styl, podejmują świadomą aktywność w celu podniesienia swojego potencjału zdrowotnego jednocześnie eliminując zachowania, które mogą wpływać na nie negatywnie (Woynarowska, 2008; Drabik 1996). Można zatem wnioskować, że aktywność ruchowa wpływa na zwiększenie dbałości o zdrowie i determinuje pojawienie się u mężczyzn zdrowego stylu życia.

W przypadku kobiet na kierowniczych stanowiskach występuje korelacja jedynie pomiędzy czasem poświęcanym na aktywność fizyczną a działaniem na rzecz poprawy zdrowia i kondycji fizycznej ($r = 0,35$; $p = 0,008$).

Zaskoczył nas brak korelacji pomiędzy wymiarami zachowań zdrowotnych, czy postrzegania zdrowia i kondycji fizycznej ze wskaźnikiem wagowo-wzrostowym (BMI).

Sprawdziliśmy jeszcze, czy występują zależności pomiędzy wymiarami badanymi testami *BSR* i *IZZ*. W przypadku kobiet i mężczyzn działania na rzecz poprawy zdrowia i kondycji fizycznej skorelowane są z prawidłowymi nawykami żywieniowymi ($r_s = 0,52$; $p^{\wedge} = 0,000$; $r_m = 0,39$; $p_m = 0,006$). W przypadku kobiet powyższy wymiar skorelowany jest również z zachowaniami profilaktycznymi ($r = 0,53$; $p = 0,000$). Wystąpiła jeszcze jedna zależność dotycząca mężczyzn: im wyżej oceniają oni zdrowie i kondycję fizyczną, tym mają na wyższym poziomie pozytywne nastawienie psychiczne ($r = 0,36$; $p = 0,011$). Widać zatem, że kształtowanie zadowolenia z własnego zdrowia, które należy do wewnętrznych czynników wpływających na dobrostan (Mądrzycki, 1996), wpływa na dobrostan psychiczny.

such a situation the need to focus on a well-balanced diet is smaller than in men. The ideal BMI index reported by women was located far below normal, while men were indicating an ideal weight closer to the normal range. In the context of preferred eating habits we can conclude that women are more prone to be hijacked by the stereotype of a beautiful figure, determined by thinness, but they rationally realize that their weight is adequate and therefore, reduce their focus on diet. Men need to be more motivated to achieve their goal (lower BMI), hence, in this group there is a tendency for greater diligence in the selection of nutritional products. A BMI index above 25 increases the risk of cancer, for example, lower fertility, pain in the lower parts of the back and increased risk during anesthesia (Haslam, Sattar, Lean, 2007; Zahorska-Markiewicz, 2005). It is an undeniable fact, that physical activity has a positive effect on the occurrence of other health behaviors, and consequently the emergence of lifestyle-related health.

References

- Abel, T. (1991). Measuring health lifestyles in a comparative analysis: Theoretical issues and empirical findings. *Social Science and Medicine* 32, 899-908.
- Ambady, N., Rosenthal, R. (1993). Half a minute: predicting teacher evaluations from thin slices of behavior and physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology* 64, 431-441.
- Antonovsky, A. (1997). Poczucie koherencji jako determinanta zdrowia. W: I. Heszen-Niejodek, H. Sek (red.), *Psychologia zdrowia*. Warszawa: PWN, 206-231.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bauman, B. (1961). Diversities in conceptions of Health and physical fitness. *Journal of Health and Human Behaviour*, 2, 39-46.
- Blaxter, M. (1990). *Health and lifestyles*. London: Tavistock/Routledge.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 2003, 46, 554-571.
- Cash, T. F. (1997). *The body image workbook: An 8-step program for learning to like your looks*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Cockerham, W. C. (1995). *Medical Sociology*. Englewood Cliff, N. J.: Prentice Hall.

Podsumowanie

Szczupła i wysportowana sylwetka jest ważna zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn, jednak kobiety na stanowiskach kierowniczych mają bardziej zaostrome standardy (chcą być szczuplejsze) niż mężczyźni. Na podstawie tych wyników widać, że menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, że atrakcyjny, estetyczny i zdrowy wygląd jest ważnym elementem składającym się na pierwsze wrażenie, które powstaje w ciągu kilku sekund od momentu spotkania (Ambady i Rosenthal, 1993; Uleman, Blader i Todorov, 2005).

Wnioski wysnute na podstawie przedstawionych badań korespondują z wynikami uzyskanymi przez innych badaczy. W tym kontekście nie dziwi zatem fakt, że liczba form rekreacji ruchowej u mężczyzn skorelowana jest z prawidłowymi nawykami żywieniowymi, gdyż i jedno i drugie zachowanie zdrowotne związane jest z dużą motywacją jednostki do podtrzymania tych zachowań (Jacennik, 2008). Ważne, że oba zachowania zdrowotne uważane są za najważniejsze w programach interwencyjnych skierowanych na utratę wagi (Dunn, Marcus, Kampert, Garcia, Kohl i Blair, 2006). Ciekawą kwestią jest wzajemna interakcja tych dwóch czynników. Badania (Mata, Silva, Vieira, Carraca, Andrade, Coutinho, Sardinha, i Teixeira, 2009) dowodzą, że wewnętrzna motywacja do wysiłku fizycznego kobiet napędza motywację do regulacji w zakresie odżywiania się. Tym bardziej może dziwić fakt, że w naszych badaniach nie pojawiła się zależność pomiędzy liczbą form aktywności fizycznej u kobiet, a ich nawykami żywieniowymi. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że BMI kobiet na stanowiskach menedżerskich wynosi 21,8, co wskazuje na to, że znajdują się w przedziale normy. W takiej sytuacji może występować mniejsza niż u mężczyzn potrzeba skupiania się na odpowiednio zbilansowanej diecie. Ideał BMI dla kobiet ulokowany jest znacznie poniżej normy, natomiast mężczyźni chcieliby mieć wagę bliższą normie. W kontekście preferowanych nawyków żywieniowych możemy wnioskować, że kobiety bardziej podatne są na uleganie tzw. stereotypowi pięknej sylwetki, którego wyznacznikiem jest szczupłość, jednak racjonalnie zdają sobie sprawę z tego, że ich waga jest odpowiednia, co obniża potrzebę skupiania się na sposobie odżywiania. Mężczyźni natomiast muszą wykazać się większą motywacją, żeby osiągnąć swój cel (niższy BMI), stąd w tej grupie pojawiła się tendencja do większej skrupulatności w doborze produktów żywieniowych. Wskaźnik BMI powyżej 25 podwyższa ryzyko wystąpienia takich schorzeń, jak na przykład: nowotwór, obniżenie płodności, bóle w niższych partiach pleców oraz zwiększa ryzyko w czasie narkozy (Haslam, Sattar, Lean, 2007; Zahorska-Markiewicz, 2005). Niepodważalny jest fakt, że aktywność fizyczna pozytywnie wpływa na występowanie innych zachowań zdrowotnych, a w konsekwencji na pojawienie się stylu życia związanego ze zdrowiem.

Empirical aspects of the psychology.. - 6. Physical activity among other health-related.

- Czapiński, J., Panek, T. (2005). *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Danna, K., Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis on the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-90.
- Diener, E., Wolsic, B., Fujita, F. (1995). Physical Attractiveness and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 120-29.
- Dion, K., Berscheid, E., Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 89-91.
- Dolińska-Zygmunt, G. (2001a). Orientacja salutogenetyczna w problematyce zdrowotnej. W: G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii zdrowia*. Wrocław: UWr, 19-31.
- Dolińska-Zygmunt, G. (2001b). Behawioralne wyznaczniki zdrowia - zachowania zdrowotne. W: G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii zdrowia*. Wrocław: UWr, 33-70.
- Drabik, J. (1996). *Aktywność fizyczna w treningu zdrowotnym osób dorosłych*. Cz. II. Gdansk: AWF.
- Dunn, A., Marcus, B., Kampert, J., Garcia, M., Kohl, H., Blair, S. (1999). Comparison of lifestyle and structured interventions to increase physical activity and cardiorespiratory fitness. *Journal of the American Medical Association*, 281, 327-334.
- Engel, G. L. (1980). The clinical application of the biopsychosocial model. *American Journal of Psychiatry*, 137, 535-544.
- Erikson, E. H. (1968). *Youth and Crisis*. New York-London.
- Folkman, S., Moskowitz, J. T. (2000). Stress, positive emotion, and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 9 (4), 115-118.
- Gallant, M.P, Connell, CM (2003). Neuroticism and Depressive Symptoms Among Spouse Caregivers: Do Health Behaviors Mediate This Relationship? *Psychology and Aging*, 18 (3), 587-592.
- GUS (2006). *Stan zdrowia ludności Polski w 2004 r.* Warszawa, Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2009). *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2008 r.* Warszawa, Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2010). Europejskie Ankietowe Badania Zdrowia w 2009 r. *Materiał na konferencję prasową w dniu 23 grudnia 2010 r.* Warszawa, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych.
- Harrison, R. (2002). *Learning and Development*. London: CIPD.

Bibliografia

- Abel, T. (1991). Measuring health lifestyles in a comparative analysis: Theoretical issues and empirical findings. *Social Science and Medicine* 32, 899-908.
- Ambady, N., Rosenthal, R. (1993). Haifa minute: predicting teacher evaluations from thin slices of behavior and physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology* 64, 431-441.
- Antonovsky, A. (1997). Poczucie koherencji jako determinanta zdrowia. W: I. Heszen-Niejodek, H. Sek (red.), *Psychologia zdrowia*. Warszawa: PWN, 206-231.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bauman, B. (1961). Diversities in conceptions of Health and physical fitness. *Journal of Health and Human Behaviour*, 2, 39-46.
- Blaxter, M. (1990). *Health and lifestyles*. London: Tavistock/Routledge.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 2003, 46, 554-571.
- Cash, T. F. (1997). *The body image workbook: An 8-step program for learning to like your looks*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Cockerham, W. C. (1995). *Medical Sociology*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Czapiński, J., Panek, T. (2005). *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis on the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-90.
- Diener, E., Wolsic, B., Fujita, F. (1995). Physical Attractiveness an Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 120-29.
- Dion, K., Berscheid, E., Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 89-91.
- Dolińska-Zygmunt, G. (2001a). Orientacja salutogenetyczna w problematyce zdrowotnej. W: G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii zdrowia*. Wrocław: UWr, 19-31.
- Dolińska-Zygmunt, G. (2001b). Behawioralne wyznaczniki zdrowia - zachowania zdrowotne. W: G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii zdrowia*. Wrocław: UWr, 33-70.
- Drabik, J. (1996). *Aktywność fizyczna w treningu zdrowotnym osób dorosłych*. Cz. II. Gdańsk: AWF.

Empirical aspects of the psychology... - 6. Physical activity among other health-related...

- Haslam, D., Sattar, N., Lean, M. (2007). Obesity - time to wake up. In: N. Sattar i M. Lean (eds.), *ABC of obesity* (pp. 1-3). Oxford: Blackwell Publishing.
- Hingson, R., Heeren, T., Wechsler, H. (2005). Magnitude of alcohol-related mortality and morbidity among U.S. college students ages 18-24: Changes from 1998 to 2001. *Annual Review of Public Health*, **26**, 259-279.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. New York: Plenum.
- Jacennik, B. (2008). *Strategie dla zdrowia. Kształtowanie zachowań zdrowotnych poprzez środowisko*. Warszawa: Vizja Press&It.
- Jarosz, M. (1975). *Psychologia i psychopatologia życia codziennego*. Warszawa: PZWL.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Koziel, S., Szklarska, A., Bielicki, T., Malina, R. M. (2006). Changes in the BMI of Polish conscripts between 1965 and 2001: secular and socio-occupational variations. *International Journal of Obesity*, **30**, 1382-88.
- Krause, N., Goldenhar, L., Liang, J., Jay, G., Maeda, D. (1993). Stress and exercise among the Japanese elderly. *Social Science and Medicine*, **36**, 1429-1441.
- Kimberlyn, L., Wheeler, M. (2003). Crossing the threshold: First impressions in psychoanalysis and negotiation. *Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, **5**(1), 81-105.
- Kochan-Wójcik, M., Małkiewicz, E. (2003). Wizualne mass media a wizerunek ciała u dorastających dziewcząt - przegląd literatury. *Psychologia Rozwojowa*, **8**, 9-16.
- Lalonde, M. (1974). *A new perspective on the health of Canadians: a working document*. Ottawa, Canada Information.
- Lipowski, M., Buliński, L., Krawczyński, M. (2009). Physical activities among other types of health-related behaviour in people losing weight. *Medical Science Monitor*, **15** (8), 423-428.
- Lipowski, M. (2006). *Rekreacja ruchowa kobiet jako zachowanie prozdrowotne - uwarunkowania a motywy uczestnictwa*. Gdańsk, Wydawnictwo AWF i S.
- Lobstein, T., Rigby, N., Leach, R. (2005). *Obesity in Europe*. Brussels, European Association for the Study of Obesity.
- Makarowski, R., Lipowski, M., Marszał, M., Czarnowski, W. (2009). Temperamentalne podłoże aktywności sportowej jako czynnika ochronnego chorób serca - poszukiwanie modelu. *Medycyna Sportowa*, **2** (6), 25, 83-94.
- Maki, N., Moore, S., Grunberg, L. (2005). The Responses of Male and Female Managers to Workplace Stress and Downsizing. *North American Journal of Psychology*, **7**, 2, 295-312.
- Malinow, M. R., Bostom, A. G., Krauss, R. H. (1999). Homocysteine, diet, and cardiovascular diseases: a statement for health - care professionals from the nutrition committee. *American Heart Association. Circulation*, **99**, 178-182.

- Dunn, A., Marcus, B., Kampert, J., Garcia, M., Kohl, H., Blair, S. (1999). Comparison of lifestyle and structured interventions to increase physical activity and cardio-respiratory fitness. *Journal of the American Medical Association*, 281, 327-334.
- Engel, G. L. (1980). The clinical application of the biopsychosocial model. *American Journal of Psychiatry*, 137, 535-544.
- Erikson, E. H. (1968). *Youth and Crisis*. New York-London.
- Folkman, S., Moskowitz, J. T. (2000). Stress, positive emotion, and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 9 (4), 115-118.
- Gallant, M. P., Connell, C. M. (2003). Neuroticism and Depressive Symptoms Among Spouse Caregivers: Do Health Behaviors Mediate This Relationship? *Psychology and Aging*, 18 (3), 587-592.
- GUS (2006). *Stan zdrowia ludności Polski w 2004 r.* Warszawa, Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2009). *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2008 r.* Warszawa, Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2010). *Europejskie Ankiety o Zdrowiu w 2009 r. Materiał na konferencję prasową w dniu 23 grudnia 2010 r.* Warszawa, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych.
- Harrison, R. (2002). *Learning and Development*. London: CIPD.
- Haslam, D., Sattar, N., Lean, M. (2007). Obesity - time to wake up. In: N. Sattar i M. Lean (eds.), *ABC of obesity* (pp. 1-3). Oxford: Blackwell Publishing.
- Hingson, R., Heeren, T., Wechsler, H. (2005). Magnitude of alcohol-related mortality and morbidity among U.S. college students ages 18-24: Changes from 1998 to 2001. *Annual Review of Public Health*, 26, 259-279.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. New York: Plenum.
- Jacennik, B. (2008). *Strategie dla zdrowia. Kształtowanie zachowań zdrowotnych poprzez środowisko*. Warszawa: Vizja Press&It.
- Jarosz, M. (1975). *Psychologia i psychopatologia życia codziennego*. Warszawa: PZWL.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Kozieł, S., Szklarska, A., Bielicki, T., Malina, R.M. (2006). Changes in the BMI of Polish conscripts between 1965 and 2001: secular and socio-occupational variations. *International Journal of Obesity*, 30, 1382-88.
- Krause, N., Goldenhar, L., Liang, J., Jay, G., Maeda, D. (1993). Stress and exercise among the Japanese elderly. *Social Science and Medicine*, 36, 1429-1441.
- Kimberlyn, L., Wheeler, M. (2003). Crossing the threshold: First impressions in psychoanalysis and negotiation. *Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 5 (1), 81-105.
- Kochan-Wójcik, M., Małkiewicz, E. (2003). Wizualne mass media a wizerunek ciała u dorastających dziewcząt - przegląd literatury. *Psychologia Rozwojowa*, 8, 9-16.

Empirical aspects of the psychology.. - 6. Physical activity among other health-related.

- Mata, J., Silva, M. N., Vieira, P. N., Carraca, E. V, Andrade, A. N, Coutinho, S.R., Sardinha, L. B., Teixeira, P. J. (2009). Motivational "Spill-Over" During Weight Control: Increased Self-Determination and Exercise Intrinsic Motivation Predict Eating Self-Regulation. *Health Psychology*, 28, 6, 709-716.
- Mohr, G., Wolfram, H. J. (2010). Stress Among Managers: The Importance of Dynamic Tasks, Predictability, and Social Support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 2, 167-179.
- Nabetani, T, Tokunaga, M. (2001). The effect of short-term (10- and 15- min) running at self-selected intensity on mood alteration. *Journal of Physiological Anthropology and Applied Human Science*, 20, 231-239.
- Nelson, D. L., Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In Quick, J. C. & Tetrick, L. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 97-117). Washington DC: APA.
- Ostrowska, A. (1999). *Styl życia a zdrowie*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Owczarek, K. (2010). The concept of quality of life. *Neuropsychologica*, 8, 3, 207-213.
- Pelletier, K. (1981). *Mind as healer mind as player, a holistic approach to preventing stress disorders*. New York: A Delta Book.
- Plante, T. G., Rodin, J. (1990). Physical fitness and enhanced psychological health. *Current Psychology Research and Reviews*, 9, 3-24.
- Puchalski, K. (1997). *Zdrowie w świadomości społecznej*. Łódź: Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejsce Pracy, Instytut Medycyn Pracy.
- Salmon, P. (2000). Effects of physical exercise on anxiety, depression, and sensitivity to stress: A unifying theory. *Clinical Exercise Review*, 21, 33-61.
- Sarason, B. R., Sarason, I. G., Gurung, R. A. R. (1997). Close personal relationships and health outcomes: A key to the role of social support. In: S. Duck (ed.), *Handbook of personal relationships*, New York: Wiley, 547-573.
- Schwartz, M. B., Brownell, K. B. (2002). Obesity and body image. In: Cash, T.F., Pruzinsky, T. (ed.), *Body image: a handbook of theory, reasearch and clinical practice*. London: The Guilford Press, 200-209.
- Selye, H. (1978). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Selye, H. (1974). *Stress Without Distress*. NY: J.B. Lippincott.
- Sęk, H. (2000). Zdrowie behawioralne. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: GWP, 533-52.
- Sek, H. (2001). *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*. Warszawa: Scholar.
- Sheridan, Ch. L., Radmacher, S.A. (1998). *Psychologia Zdrowia. Wyzwanie dla biomedycznego modelu zdrowia*. Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

- Lalonde, M. (1974). *A new perspective on the health of Canadians: a working document*. Ottawa, Canada Information.
- Lipowski, M., Buliński, L., Krawczyński, M. (2009). Physical activities among other types of health-related behaviour in people losing weight. *Medical Science Monitor*, 15 (8), 423-428.
- Lipowski, M. (2006). *Rekreacja ruchowa kobiet jako zachowanie prozdrowotne - uwarunkowania a motywy uczestnictwa*. Gdańsk: Wydawnictwo AWF i S.
- Lobstein, T., Rigby, N., Leach, R. (2005). *Obesity in Europe*. Brussels, European Association for the Study of Obesity.
- Makarowski, R., Lipowski, M., Marszał, M., Czarnowski, W. (2009). Temperamentalne podłoże aktywności sportowej jako czynnika ochronnego chorób serca - poszukiwanie modelu. *Medycyna Sportowa*, 2 (6), 25, 83-94.
- Maki, N., Moore, S., Grunberg, L. (2005). The Responses of Male and Female Managers to Workplace Stress and Downsizing. *North American Journal of Psychology*, 7, 2, 295-312.
- Malinow, M. R., Bostom, A. G., Krauss, R. H. (1999). Homocysteine, diet, and cardiovascular diseases: a statement for health - care professionals from the nutrition committee. *American Heart Association. Circulation*, 99, 178-182.
- Mata, J., Silva, M. N., Vieira, P. N., Carraca, E. V., Andrade, A. N., Coutinho, S. R., Sardinha, L. B., Teixeira, P. J. (2009). Motivational „Spill-Over” During Weight Control: Increased Self-Determination and Exercise Intrinsic Motivation Predict Eating Self-Regulation. *Health Psychology*, 28, 6, 709-716.
- Mohr, G., Wolfram, H. J. (2010). Stress Among Managers: The Importance of Dynamic Tasks, Predictability, and Social Support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 2, 167-179.
- Nabetani, T, Tokunaga, M. (2001). The effect of short-term (10- and 15- min) running at self-selected intensity on mood alteration. *Journal of Physiological Anthropology and Applied Human Science*, 20, 231-239.
- Nelson, D. L., Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In Quick, J. C. & Tetrick, L. (eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 97-117). Washington DC: APA.
- Ostrowska, A. (1999). *Styl życia a zdrowie*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Owczarek, K. (2010). The concept of quality of life. *Neuropsychologica*, 8, 3, 207-213.
- Pelletier, K. (1981). *Mind as healer mind as player, a holistic approach to preventing stress disorders*. New York: A Delta Book.
- Plante, T. G., Rodin, J. (1990). Physical fitness and enhanced psychological health. *Current Psychology Research and Reviews*, 9, 3-24.
- Puchalski, K. (1997). *Zdrowie w świadomości społecznej*. Łódź: Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Instytut Medycyny Pracy.
- Salmon, P. (2000). Effects of physical exercise on anxiety, depression, and sensitivity to stress: A unifying theory. *Clinical Exercise Review*, 21, 33-61.

- Sonnentag, S. (2001). Work, Recovery Activities, and Individual Well-Being: A Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 196-210.
- Sparkes, A. C. (1997). Reflections on the socially constructed physical self. In: K. R. Fox (ed.), *The physical self. From motivation to well-being*, Champaign, IL: Human Kinetics, 83-110.
- Szmajke, A. (1998). Niski mężczyzna - człowiek bez właściwości? Rola informacji o wzroście w spostrzeganiu mężczyzn przez kobiety. *Przegląd Psychologiczny*, 1-2, 181-95.
- Terelak, J. F. (2008). *Człowiek i stres*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Thomas, N. E., Baker, J. S., Davies, B. (2003). Established and recently identified coronary heart disease risk factors in young people. The Influence of physical activity and physical fitness. *Sports Medicine*, 33 (9), 633-650.
- Uleman, J. S., Blader, S., Todorov, A. (2005). Implicit impressions. W: R. Hassin, J.S. Uleman, J.A. Bargh (ed.). *The New Unconscious*. New York, Oxford University Press, 362-392.
- Ullman, S. E., Karabatsos, G., Koss, M. P. (1999). Alcohol and sexual assault in a national sample of college women. *Journal of Interpersonal Violence*, 14, 603-625.
- Wojnarowska, B. (2008). *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki*. Warszawa: PWN.
- Wojnarowska, B. (2002). Umiejętności życiowe i ich kształtowanie u dzieci i młodzieży w szkole. *Edukacja Zdrowotna i Promocja Zdrowia w Szkole*, 5, 12-23.
- Yerkes, R. M., Dodson, J.D. (1908). The relationship of strength and stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-82.
- Zahorska-Markiewicz, B. (2005). *Nauka i praktyka w leczeniu otyłości*. Kraków: Wydawnictwo Archi-Plus.

- Sarason, B. R., Sarason, I. G., Gurung, R. A. R. (1997). Close personal relationships and health outcomes: A key to the role of social support. In: S. Duck (ed.), *Handbook of personal relationships*, New York: Wiley, 547-573.
- Schwartz, M. B., Brownell, K. B. (2002). Obesity and body image. In: Cash, T. R., Pruzinsky, T. (ed.), *Body image: a handbook of theory, research and clinical practice*. London: The Guilford Press, 200-209.
- Selye, H. (1978). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Selye, H. (1974). *Stress Without Distress*. NY: J. B. Lippincott.
- Sęk, H. (2000). Zdrowie behawioralne. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: GWP, 533-52.
- Sek, H. (2001). *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*. Warszawa: Scholar.
- Sheridan, Ch. L., Radmacher, S. A. (1998). *Psychologia Zdrowia. Wyzwanie dla biomedycznego modelu zdrowia*. Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Sonnentag, S. (2001). Work, Recovery Activities, and Individual Well-Being: A Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 196-210.
- Sparkes, A. C. (1997). Reflections on the socially constructed physical self. In: K. R. Fox (red.), *The physical self. From motivation to well-being*, Champaign, IL: Human Kinetics, 83-110.
- Szmajke, A. (1998). Niski mężczyzna - człowiek bez właściwości? Rola informacji o wzroście w spostrzeganiu mężczyzn przez kobiety. *Przegląd Psychologiczny*, 1-2, 181-95.
- Terelak, J. F. (2008). *Człowiek i stres*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Thomas, N. E., Baker, J. S., Davies, B. (2003). Established and recently identified coronary heart disease risk factors in young people. The Influence of physical activity and physical fitness. *Sports Medicine*, 33 (9), 633-650.
- Uleman, J. S., Blader, S., Todorov, A. (2005). Implicit impressions. W: R. Hassin, J.S. Uleman, J.A. Bargh (ed.), *The New Unconscious*. New York, Oxford University Press, 362-392.
- Ullman, S. E., Karabatsos, G., Koss, M. P. (1999). Alcohol and sexual assault in a national sample of college women. *Journal of Interpersonal Violence*, 14, 603-625.
- Woynarowska, B. (2008). *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki*. Warszawa: PWN.
- Woynarowska, B. (2002). Umiejętności życiowe i ich kształtowanie u dzieci i młodzieży w szkole. *Edukacja Zdrowotna i Promocja Zdrowia w Szkole*, 5, 12-23.
- Yerkes, R. M., Dodson, J. D. (1908). The relationship of strength and stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-82.
- Zahorska-Markiewicz, B. (2005). *Nauka i praktyka w leczeniu otyłości*. Kraków: Wydawnictwo Archi-Plus.

Aleksandra Peplińska
Marta Mosiejko

Institute of Psychology
University of Gdańsk

Spatial organization of a workplace and emotional/motivational functioning of employees

ABSTRACT

Socio-economic and technological advancements in recent years have significantly influenced the character of the working environment. The impressive rate at which economic organisational development changes have taken place has resulted in labour evolution, regarding not only a process of work, but also a place where work is performed. The main driving forces behind modifications in the organisation of work space are connected with the requirements of a business. Space cannot be designed and managed without taking into consideration the people by whom it is occupied, their needs, requirements and duties. Architects are focusing more on creating internal working spaces that are beneficial to the organization and also conducive to the productivity of the people that the organisation is made of. Changes in organizations are often followed by changes in a workspace.

The main aim of this study was to examine the impact that spatial organization of the working environment has on the mental well-being of employees, in particular, its emotional and motivational aspect. The study was conducted in 2009 in Trójmiasto, Poland, and involved 60 participants — 30 "open space office" employees and 30 employees of traditional offices. Taking into consideration all the results, a general opinion on positive impact of open space on the functioning of the examined workers can be expressed. There are a number of possible interpretations and explanations of existing relations, however, in this study the authors focused on personality determinants of effective coping with the inconveniences arising from the spatial organization of the working environment.

Aleksandra PepMska
Marta Mosiejko

Instytut Psychologii
Uniwersytet Gdański

Organizacja przestrzenna miejsca pracy a funkcjonowanie emocjonalno- -motywacyjne pracowników

ABSTRAKT

Istotny wpływ na kształtowanie się środowiska pracy wywarły w ostatnich latach przemiany społeczno-ekonomiczne oraz technologiczne. Ogromne tempo przemian w gospodarce i rozwoju organizacji doprowadziło do ewolucji pracy rozumianej nie tylko jako proces, ale również jako miejsce jej wykonywania. Główną siłą inicjującą przemiany w projektowaniu przestrzeni pracy są potrzeby biznesu. Projektowanie i zagospodarowywanie przestrzeni nie może odbywać się z pominięciem przebywających w niej ludzi, ich potrzeb, wymagań oraz zadań, które wykonują. Uwaga architektów coraz częściej koncentruje się na takim kształtowaniu wewnętrznej przestrzeni pracy, która sprzyjała będzie zarówno ludziom, jak i samej organizacji. Wraz ze zmianami w organizacjach zmienia się przestrzeń pracy.

Zasadniczym celem prezentowanych badań było zweryfikowanie wpływu organizacji przestrzennej miejsca pracy na dobrostan psychiczny pracownika w jego wymiarze emocjonalno-motywacyjnym. Badanie zrealizowano na przestrzeni 2009 roku na terenie Trójmiasta i objęto nim łącznie 60 osób — 30 pracowników zakwalifikowanych do biur typu „open space” oraz 30 — biur tradycyjnych. Mając na względzie całokształt uzyskanych wyników można skłaniać się do wniosku o stosunkowo pozytywnym oddziaływaniu otwartej przestrzeni miejsca pracy na funkcjonowanie badanych pracowników. Możliwości interpretacji i wyjaśnienia zaistniałych zależności może być jednak wiele. W niniejszym opracowaniu skłoniono się do poszukiwania osobowościowych determinant skutecznego zmagania się z niedogodnościami wynikającymi z organizacji przestrzennej miejsca pracy.

Introduction

Socio-economic and technological advancements in recent years have significantly influenced the character of the working environment. The impressive rate at which economic organisational development changes have taken place has resulted in labour evolution, regarding not only a process of work, but also a place where work is performed. The main driving forces behind modifications in the organisation of work space are connected with the requirements of a business. A focus on a rapid rate of return combined with major interest in productivity stimulation form the basis of a modern economy. Also, the development of a scientific approach to labour plays an important role in this process. Numerous studies confirm that the quality of work depends not solely on workers' commitment and competences, but also on the spatial conditions, tools, microclimate and other characteristics of the working environment.

Space cannot be designed and managed without taking into consideration the people by whom it is occupied, their needs, requirements and duties. Architects are focusing more on creating internal working spaces that are beneficial to the organization and also conducive to the productivity of the people that the organisation is made of. Changes in organizations are often followed by changes in a workspace.

Office work is performed mainly in the inner space of the building structure and architects, therefore, focus mainly on interior design (Złowodzki, 1997). Basically, two most common types of office space may be distinguished: traditional offices and open space offices.

According to Scheuchezer's definition (1967 for Bańka 2002), an open space office is a single room occupied by more than 40 people. Offices that seat approximately 20-40 people are considered spaces of average size, while those with less than 20 people are offices of the conventional type. The main discriminating factor of traditional offices is not the number of people using them, nor is the size, but the organizational and internal design of the space.

The history of open space offices began in the U.S. in 19th century, during the industrial revolution. It was a period of dynamic change, and the increase in the number of office workers was astonishing. Initially, these workers were employed in the administration of heavy industry, later, in companies dealing with issues associated with inhabitants of large cities. With the rapid increase in the number of employees in the office sector, the working methods used previously became insufficient. Existing offices could no longer provide space for such high numbers of employees. With the increased availability of electricity and widespread use of iron and steel as a building material, the breakthrough finally occurred. Much wider rooms in which

Wprowadzenie

Istotny wpływ na kształtowanie się środowiska pracy wywarły w ostatnich latach przemiany społeczno-ekonomiczne oraz technologiczne. Ogromne tempo przemian w gospodarce i rozwoju organizacji doprowadziło do ewolucji pracy rozumianej nie tylko jako proces, ale również jako miejsce jej wykonywania. Główną siłą inicjującą przemiany w projektowaniu przestrzeni pracy są potrzeby biznesu. Nastawienie na szybki zysk oraz ogromne zainteresowanie rozwiązaniami stymulującymi wydajność pracy stanowią podstawę nowoczesnej gospodarki. Nie bez znaczenia jest również rozwój nauki o pracy. Liczne badania dowodzą, że jakość pracy uzależniona jest nie tylko od zaangażowania i kompetencji pracowników, ale również od warunków przestrzennych, narzędzi pracy, mikroklimatu i innych cech środowiska pracy.

Projektowanie i zagospodarowywanie przestrzeni nie może odbywać się z pominięciem przebywających w niej ludzi, ich potrzeb, wymagań oraz zadań, które wykonują. Uwaga architektów coraz częściej koncentruje się na takim kształtowaniu wewnętrznej przestrzeni pracy, która sprzyjała będzie zarówno ludziom, jak i samej organizacji. Wraz ze zmianami w organizacjach zmienia się przestrzeń pracy.

Pracę biurową wykonuje się w znacznej mierze w wewnętrznej przestrzeni struktury budynku, dlatego też duża część uwagi architektów skupiła się na projektowaniu wnętrza (Złowodzki, 1997). Można wyróżnić zasadniczo dwa najpopularniejsze rodzaje przestrzeni biurowych: biura tradycyjne oraz biura z otwartą przestrzenią (open space).

Zgodnie z definicją Scheuchezer'a (1967 za: Bańka, 2002) biuro o otwartej przestrzeni to pojedyncze pomieszczenie zajmowane przez więcej niż 40 osób. Biura liczące około 20-40 osób zalicza on do średnich, natomiast te, w których pracuje mniej niż 20 osób zaliczane są do biur typu konwencjonalnego. Głównym czynnikiem dyskryminującym biuro starego typu nie jest liczba osób je użytkujących ani też wielkość, lecz organizacyjna i wewnętrzna dekoracja przestrzeni biurowej.

Historia biur typu „open space” rozpoczęła się w XIX w. w USA w okresie tzw. rewolucji przemysłowej. Był to czas pełen zmian, w którym odnotowano wielokrotne zwiększenie liczby pracowników biurowych. Początkowo byli oni zatrudnieni w administracji przemysłu, później również w firmach obsługujących mieszkańców miast. Wraz z gwałtownym wzrostem liczebności sektora biurowego, dotychczasowe metody pracy okazały się niewystarczające. Istniejące biura nie były w stanie zapewnić możliwości pracy tak dużej liczbie pracowników. Wraz z upowszechnieniem elektryczności i wykorzystaniem żeliwa oraz stali jako materiału budowlanego nastąpił przełom. Pojawiły się pomieszczenia o głębokich traktach, w których miejsca pracy mogły być

Empirical aspects of the psychology.. - 7. Spatial organization of a workplace.

desks could be located away from windows and lit by electric light appeared. This was a first step towards the creation of a new generation of office buildings. One of the most famous buildings of that period was F.L.Wright's "Larkin Building", where large capacity solution systems were used for the first time. This office layout derived from concepts previously implemented in a Ford factory, as well as other factories, i.e. assembly line. The basic principle for that type of workspace organisation is that when one person has performed a certain action, the task is then forwarded to the next person at the next desk, and so on. But the desks were originally separated by walls, which made the fulfilment of this principle impossible, as there was no direct contact between the workers, and so information could not flow freely from person to person. Old type of offices could not be used anymore. In the 1920s the first large capacity offices were introduced and they quickly gained managers' approval. What was particularly liked was the transparency of such space and the ease with which the work process could be supervised. This solution was very popular until the late 1970s and it was developed and expanded over the years. As a next step, dividing walls were introduced that created little "boxes" (cubicles) — small secluded spaces where management and administration could enjoy some privacy. Management and administration were isolated in these small secluded spaces. This process began intuitively, but gradually it led to the creation of so-called American interior office (see: http://www.officefacility.pl/dzial-3,article-134,OPEN_SPACE_8211_slow_kilka_o_pracy_w_fabryce.html).

In Europe, the office space evolution took a bit different route than in the United States. The office landscape was dominated by cells — small office rooms seating a few employees only. The tradition of this type of office space design was so deeply rooted here that the open space model was only introduced more than fifty years after its introduction in the U.S.. In Europe this idea was based on the principle of the large-scale office, but with some modifications made to minimize any possible negative effects of working in an open space. In the 1960's a German variant of open space was introduced — the so-called "office landscape" ("birolandshaft"). It was a large space with dividing walls made of pieces of furniture, isolating smaller areas for teams and individual employees. In order to improve the climatic conditions, small islands of plants were scattered around to compensate for the lack of access to outside light. The private space offered by old offices was replaced by large common space. This type of office is characterized by a lack of solid walls and amorphous allocation of furniture and working tools. "Open plan office" or "office landscape" facilitates the flow of work in this design, as many individual working places exist in a common space. It also allows easy control of the quality of the working environment. However, there are still certain disadvantages to this design. The most significant is the total lack of

znacznie oddalone od okien i doświetlone światłem elektrycznym. Był to krok do powstania nowej, generacji obiektów biurowych. Jednym z najbardziej znanych budynków z tej epoki był „Larkin Building” F. L. Wrighta — w obiekcie tym po raz pierwszy w zamierzony sposób zastosowano systemowo rozwiązania wielkoprzestrzenne. Schemat organizacji tego biura został zaczerpnięty z metod dotąd znanych m.in. z fabryki Forda, t.j. metod taśmowej produkcji. Zasada organizacji oparta została na schemacie, zgodnie z którym jedna osoba wykonywała określoną czynność, po czym przekazywała swoje zadania dalej, następnej osobie, do kolejnego biurka, itd. Do tej metody, nie nadawały się wcześniejsze pomieszczenia biurowe. Ze względu na to, że były one wydzielone ścianami, nie zapewniały bezpośredniego kontaktu i możliwości realizacji zaproponowanego schematu organizacji pracy — przepływu informacji od pracownika do pracownika. W latach 20-tych XX w. powstały pierwsze wielkoprzestrzenne biura, które bardzo szybko zyskały aprobatę wśród menadżerów. Szczególnie podkreślali oni przejrzystość układu i łatwość dozoru procesu pracy. Rozwiązanie to było bardzo popularne do końca lat 70-tych XX w. Formuła ta była z biegiem lat rozwijana i rozbudowywana. Z czasem wprowadzano podział na boksy — kubiki, a z jednoprzestrzennej hali zaczęto wydzielać pomieszczenia dla kierownictwa i zarządu — początkowo intuicyjnie, stopniowo przeobrażając je w tzw. amerykańskie wnętrza biurowe (http://www.officefacility.pl/dzial-3.artykul-134.OPEN_SPACE_8211_slow_kilka_o_pracy_w_fabryce.html).

W Europie historia biur wyglądała trochę inaczej niż w Stanach Zjednoczonych. Długi czas w krajobrazie biurowym dominowały tu biura celkowe, t.j. wydzielone pokoje dla kilku pracowników. Tradycja projektowania tego typu biur była tu tak silnie zakorzeniona, że model otwartej przestrzeni biurowej został wprowadzony tu ponad pół wieku później niż w USA. W wydaniu europejskim bazował on na zasadzie biura wielkoprzestrzennego, jednak z uwzględnieniem pewnych zmian, mających na celu zminimalizowanie negatywnych aspektów związanych z pracą w otwartej przestrzeni. W latach 60-tych powstała niemiecka odmiana open space, tzw. pejzaż biurowy "btirolandshaft". Była to wielka przestrzeń, w której ściankami lub meblami wydzielano mniejsze powierzchnie dla zespołów roboczych i pracowników indywidualnych. W celu poprawienia warunków klimatycznych wprowadzano skupiska zieleni, w ten sposób próbując rekompensować brak dostępu do światła zewnętrznego. Prywatna przestrzeń starych biur została zmieniona na tzw. przestrzeń wspólną. Ten typ biura charakteryzuje się brakiem stałych ścian oraz amorficzną alokacją mebli i narzędzi pracy. Taki rodzaj przestrzeni biurowej zwany „planem otwartym” lub też „pejzażem biurowym” ułatwia przepływ pracy, gdyż wiele stanowisk może być ulokowanych w tej samej przestrzeni. Pozwala również w łatwy sposób kontrolować jakość środowiska. Biuro takie ma jednak szereg wad. Do najistotniejszych należą

private space (Evans, Lepore, Schroeder, 1996 for: Bańka, 2002). It also increases exposure to noise and other distractions, which may make it more difficult to identify with the place and, more importantly, maintain confidentiality. Depending on the functions performed in the office the disadvantages may in certain cases outweigh the benefits (Stanoff, 1999 for: Bańka, 2002).

Open space is a subject of a number of studies. The studies, which dealt with the different ways in which space can be utilised, conducted by Schmidt, indicate that conventional space is used in only 57% of all offices, whilst the "office landscape" is used in 83% (Schmidt, 1966 for: Bańka, 2002).

According to Kyburz (1968 for: Bańka, 2002), the potential for direct contact between the supervisor and all subordinate employees creates favourable conditions for the development of a cooperative management style. Discipline and mutual references facilitate the development of new, previously undefined roles and behaviour patterns. Gubler (1967 for: Bańka, 2002), claims that open space offices may result in specific self-control mechanisms and a reduction in competition between workers. Also Lappat (1969 for: Bańka, 2002) believes that the increased flow of information to employees due to the openness of the space leads to an increase in their interest in work.

It has been proven that large open office space works best in organizations that operate on the basis of a low level of interactivity and employee autonomy. The staff in such companies are focused on the implementation of sub-objectives, usually performing tasks assigned by their supervisors. In this model, sometimes called "the anthill, identical desk arrangement is most common, what gives the impression of uniformity. This system is typically applied in telemarketing centres or other call centres, and in large finance and accounting divisions (http://www.officefacility.pl/dzial-3, article-15, Oblicza_open_space.html).

Beckman and Einbrodt conducted comparative research in the field of lighting and acoustic conditions between the old-fashioned small offices and modern offices with open space. The results of this study indicate that environmental conditions rated as being more satisfactory were found in open space offices. Many authors also claim that open space offices provide better environment to install more technologically advanced systems (such as air conditioning). All of these arguments appear only to have subjective value and are not evidence-based scientific truths. In particular, there are a lot of reservations regarding acoustic conditions in these offices. Therefore, office landscape designers had to accept that daily work in a large space used by a large number of people would result in considerable discomfort. In an

wyłączenie prywatnej przestrzeni (Evans, Lepore, Schroeder, 1996 za: Bańka, 2002), ponadto zwiększa narażenie na hałas i inne dystraktory utrudnia identyfikację z miejscem i z pewnością trudno jest w nim zachować poufność. W zależności od realizowanych w biurze funkcji wady mogą przeważać nad zaletami (Stanoff, 1999 za: Bańka, 2002).

Open space są przedmiotem licznych badań. Z opracowań, które nad poziomem wykorzystania przestrzeni przeprowadził Schmidt wynika, że w rozwiązaniu konwencjonalnym powierzchnia wykorzystywana jest zaledwie w 57%, natomiast w „pejzażu biurowym” w 83% (Schmidt, 1966 za: Bańka, 2002).

Zdaniem Kyburza (1968 za: Bańka, 2002) możliwość bezpośredniego kontaktu zwierzchnika ze wszystkimi podwładnymi stwarza sprzyjające warunki do rozwoju tzw. kooperatywnego stylu zarządzania. Dyscyplina i obustronne odniesienia umożliwiają rozwój nowych, niepisanych ról i wzorów zachowań. Gubler (1967 za: Bańka, 2002) z kolei wskazuje na możliwość pojawienia się w otwartej przestrzeni mechanizmów samokontroli i zaniku rywalizacji między pracownikami. Lappat (1969 za: Bańka, 2002) sądzi natomiast, że zwiększony dopływ informacji do pracowników w związku z otwartością przestrzeni prowadzi do wzrostu zainteresowania pracą.

Udowodniono, iż wykorzystanie dużych otwartych przestrzeni biurowych sprawdza się w organizacjach, które preferują mały stopień interakcyjności i niski stopień autonomii pracowników. Personel tego typu firm jest nastawiony na realizację cząstkowych celów zwykle wykonując odgórnie zlecone zadania. W modelu tym nazywanym czasem „mrowiskiem” dominuje jednokowy układ biurek, dający wrażenie uniformizacji. Typowe zastosowania tego układu spotkać można w centrach telemarketingu i telefonicznej obsługi klienta (call center) oraz w dużych działach finansowo-księgowych (http://www.officefacility.pl/dzial-3,artykul-15,Oblicza_open_space.html).

Einbrodt i Beckman przeprowadzili badania porównawcze w zakresie oświetlenia i warunków akustycznych między biurami małymi a nowoczesnymi o otwartych przestrzeniach. Wyniki badań wskazują na to, że bardziej zadowalające warunki środowiskowe występują w biurach o otwartych przestrzeniach. Wielu autorów twierdzi również, że biura o otwartych przestrzeniach stwarzają znacznie większe możliwości montowania w nich bardziej zaawansowanych technologicznie instalacji, jak np. klimatyzacja. Wszystkie powyższe argumenty wydają się mieć wartość jedynie opinii, a nie empirycznie potwierdzonych prawd naukowych. Szczególnie dużo zastrzeżeń jest co do warunków akustycznych panujących w takich biurach. Dlatego też projektanci „pejzaży biurowych” musieli uznać, że codzienna praca w dużej przestrzeni użytkowanej przez dużą liczbę osób musi się wiązać ze znacznym dyskomfortem. Problem ten próbowali rozwiązać przez nadanie przestrzeni „domowego klimatu”, rozmieszczając biurka w różnych

attempt to resolve this problem they tried creating "more homely atmosphere", re-arranging desks so that they faced different directions, so as to make the space seem less structured and, thus, providing even a small dose of privacy and reducing auditory stimulation to a minimum. American designers pay much more attention to reducing visual stimulation, believing that auditory stimulation is of less importance. The effect is achieved by dividing the space into smaller parts (territories), with the use of barriers that cannot be seen through, such as flowers or plants without the use of more solid materials such as glass, wood, etc. (Bańka, 2002).

Despite all the efforts and improvements made to the American original design, open-space offices were not really accepted in Europe. Moreover, in Germany legal regulations were implemented to prohibit their use. Therefore, for some time the idea of large open space offices in European countries was abandoned. The United Kingdom was an exception as it did not renounce the use of large space solutions. The concept of open office space in Europe was resumed due to the emergence of multinational corporations in the EU countries. These companies, in addition to their own working methods, embraced the large office space concept. As a result, such solutions may be found more often in Poland and in other countries that only recently joined the European Union than in the older, more developed EU countries. In the latter group new solutions are constantly sought, as well as methods of increasing employee efficiency and the "user-friendliness" factor (see: [http://www.officefacility.pl/dzial-3,article-134,OPEN SPACE 8211 slow kilka o pracy_w_fabryce.html](http://www.officefacility.pl/dzial-3,article-134,OPEN_SPACE_8211_slow_kilka_o_pracy_w_fabryce.html)).

Large space offices, in principle, facilitate communication and information flow. The main goal of this spatial solution is the increase of group cohesion and cooperation, combined with a reduction in psychological barriers between subordinate employees and managers. Yet the opinions of employees regarding this type of space arrangement are diverse. Often such offices are perceived as friendly, facilitating human contact. On the other hand, concerns regarding noise, lack of privacy and difficulties with concentration on tasks are cited. Office space is devoid of personal touches, there is no room for photos, posters, plants or cuddly toys. The space is consequently devoid of objects that give a sense of identity and emotional well-being (Schultz, Shultz, 2002).

Numerous studies have shown that open space offices often contribute to lack of work satisfaction. Other research shows that small rooms with doors and walls high enough so as not to see colleagues are correlated with feelings of contentment (Rafaeli, Sutton, 1987; Oldham, Kulik, Stepina, 1991; Duvall-Early & Benedict, 1992).

Despite these emerging problems and general employee dissatisfaction, numerous organizations have invested heavily in the creation of offices with

kierunkach (odgeometryzowując przestrzeń), zapewniając w ten sposób niewielką choćby dawkę prywatności i obniżając do minimum stymulację słuchową. Amerykańscy projektanci znacznie więcej uwagi poświęcają ograniczeniu stymulacji wizualnej, uznając że stymulacja słuchowa jest mniej ważna. Efekt uzyskują dzięki parcelacji przestrzeni na mniejsze elementy, tj. terytoria, z pomocą nieprzenikliwych dla wzroku przegród (kwiaty, rośliny), jednakże nie w postaci substancjonalnej (szkło, drewno, etc.) (Bańka, 2002).

Mimo włożonych starań oraz wprowadzenia ulepszeń do amerykańskiego pierwowzoru, biura typu open space nie zostały najlepiej przyjęte w Europie — wprowadzono nawet regulacje prawne zakazujące ich stosowania w Niemczech. W związku z tym porzucono na pewien czas koncepcję biur wielkoprzestrzennych typu open space w krajach europejskich. Wyjątkiem była tu Wielka Brytania, która nie zrezygnowała ze stosowania rozwiązań wielkoprzestrzennych. Do koncepcji otwartej przestrzeni biurowej powrócono w Europie za sprawą pojawienia się w krajach Unii międzynarodowych korporacji. Firmy te oprócz własnych metod pracy wprowadzały często również koncepcję biura wielkoprzestrzennego. W rezultacie częściej można spotkać rozwiązania tego rodzaju w Polsce i krajach, które niedawno dołączyły do Unii Europejskiej niż w „starych”, lepiej rozwiniętych krajach Unii. W krajach tych nieustannie poszukuje się nowych rozwiązań, nastawionych na komfort użytkowników i zwiększenie efektywności pracy (<http://www.officefacility.pl/dzial-3>, artykuł-134, OPEN_SPACE_821 l_slow_kilka_o_pracy_w_fabryce.html).

Na początku lat 90-tych biura typu open space dotarły również do Polski. Stało się to za sprawą międzynarodowych korporacji. Z chwilą pojawienia się na rynku stały się synonimem nowoczesności i luksusu. Często praca w nich wiązała się bowiem z dobrymi, jak na owe czasy, warunkami zatrudnienia. Pracownicy mieli zapewnione telefony komórkowe, laptopy, służbowe samochody oraz firmową opiekę medyczną. Wraz z kulturą tych korporacji dotarły do Polski nowe formy organizacji pracy oraz nowa struktura przestrzenna biur, która właśnie ze względu na swój współczesny charakter stała się w Polsce niezwykle popularna i została zaakceptowana przez rzeszę użytkowników. Zauważyć można pewną prawidłowość, biura open space są stosowane tam, gdzie występuje tania siła robocza, a praca delegowana jest z krajów wyżej rozwiniętych do krajów rozwijających się, takich jak Indie czy Polska. W krajach, w których ludzie mają większy wybór pracy, zdecydowanie odchodzi się od tego typu rozwiązań (<http://www.officefacility.pl/dzial-3>, artykuł-134, OPEN_SPACE_821 l_slow_kilka_o_pracy_w_fabryce.html).

Biura o szerokiej przestrzeni mają z założenia sprzyjać komunikowaniu się i przepływowi informacji. Istotą otwartej przestrzeni jest zwiększenie spójności grupy, współdziałania oraz redukcja bariery psychologicznej między pracownikami a menedżerami. Opinie pracowników dotyczące tej

a large space and are unwilling to cover additional costs associated with the transformation of their office space. In organizations with a large number of computer stations, open space offices are becoming an accepted norm (Schultz, Shultz, 2002).

Although open space and traditional offices are the most popular solutions, other options exist. There are many other interesting possibilities when arranging work space. Bell describes a wide range of other concepts, including such work place concepts as:

- Private Desk — a base designed for employees whose daily tasks require sitting at a desk for most part of their working time;
- Private office room — enclosed space designed for people who need permanent access to office equipment and specific working conditions and whose work does not require them to leave the workplace;
- Joint / hot desk — a workplace for employees who occasionally use the desk in their working day, spending a significant proportion of their time out of office. It can also be used to enhance the exchange of information between employees, or to create „zones“, built by work teams (as they help to maintain their sense of identity). Hot desks are usually used by employees with a high degree of autonomy, frequently travelling, with a lot of meetings and not requiring much social interaction;
- Joint / hot office room — the same characteristics as the hot desk;
- Passing by stations, also called working tables — space intended to be used for short-term, temporary jobs. Often only high tables are provided, with no chairs, to enable working without actually sitting down. They can also serve as places to receive visitors, so they are often located near entrances or communication routes;
- Cabin / studio — partially or completely separated common / hot desks arranged in a slightly quieter part of the office where work that requires considerable concentration may be performed;
- Space for informal meetings — an open, semi-open or even a separate room for meetings, with a less formal, unofficial atmosphere, often with soft, padded furniture. Such places are typically located near major communication routes;
- Relaxed space — is a special place, closed or open, contrasting with the interactive nature of the rest of the office. Such places exist to create conditions for intellectual work, reflection and concentration;
- Space for creative work / project development — open or closed space for creative work, especially tailored to the requirements of project development and team tasks. It is arranged in a way that facilitates both cooperation and individual work. Any furniture and equipment in such a space should be movable. The equipment will include various boards to enable

formy aranżacji przestrzeni są skrajne. Biura o otwartej przestrzeni często postrzegane są jako sympatyczne i sprzyjające kontaktom z ludźmi. Skargi dotyczą natomiast bardzo często braku prywatności, hałasu i kłopotów z koncentracją na pracy. Przestrzeń biurowa pozbawiona jest akcentów osobistych, nie ma w niej miejsca na zdjęcia, plakaty, rośliny czy maskotki, zatem pozbawiona jest przedmiotów, które dają poczucie tożsamości oraz komfortu psychicznego (Schultz, Shultz, 2002).

Liczne badania dowodzą, że biura o szerokiej przestrzeni często wywołują u pracowników niezadowolenie z pracy. Inne z kolei pokazują, że małe pomieszczenia z drzwiami i ścianami na tyle wysokimi, by nie widzieć współpracowników, korelują z wysoką satysfakcją (Rafaelli, Sutton, 1987; Oldham, Kulik, Stepina, 1991; Duvall-Early & Benedict, 1992).

Mimo pojawiających się problemów i niezadowolenia ze strony pracowników, liczne organizacje zainwestowały znaczne środki w stworzenie biur o szerokiej przestrzeni i nie mają ochoty ponosić dodatkowych kosztów związanych z ich przekształceniem. W organizacjach posiadających dużą liczbę stanowisk komputerowych, biura o szerokiej przestrzeni stały się niemal regułą (Schultz, Shultz, 2002).

Open space i tradycyjne biura to jedno z popularniejszych rozwiązań przestrzeni pracy biurowej, nie są to jednak jedyne rozwiązania. Istnieje wiele innych również interesujących możliwości aranżacji miejsca do pracy. Szeroki wachlarz rozwiązań przytacza Bell. Wymienia takie typy stanowisk pracy jak:

- Własne biurko — jest to baza przeznaczona dla pracowników, których codzienne zadania wymagają pracy przy biurku przez większą część dnia;
- Własny pokój biurowy — czyli zamknięta przestrzeń przygotowana dla osób, których praca nie wymaga opuszczania miejsca pracy i którym niezbędny jest stały dostęp do urządzeń biurowych oraz odpowiednie warunki pracy;
- Wspólne/gorące biurko — miejsce pracy przeznaczone dla pracowników, którzy sporadycznie korzystają z niego w ciągu dnia pracy, znaczną część dnia spędzając często poza biurem. Może być również wykorzystane do zwiększenia wymiany informacji między pracownikami lub do stworzenia podziału na „strefy”, które w wiadomy sposób zbudują zespoły robocze i podtrzymywać będą ich poczucie tożsamości. Korzystają z nich zazwyczaj pracownicy o dużej autonomii, często podróżujący, mający wiele spotkań i niepotrzebujący dużej interakcji;
- Wspólny/gorący pokój biurowy — działa analogicznie jak gorące biurko;
- Miejsca przelotowe — nazywane również stołami roboczymi. To powierzchnie przeznaczone do realizacji krótkotrwałych, przejściowych zadań. Często są one przystosowane do pracy na stojąco. Mogą służyć również jako miejsce do przyjmowania gości, dlatego też często mieszczą się koło wejść lub tras komunikacyjnych;

Empirical aspects of the psychology.. - 7. Spatial organization of a workplace.

collaboration on idea creation and the exchange of knowledge and information. This workspace can be allocated to individual working teams for a specified period of time (Bell, 2001).

As previously stated, the choice of the best solution which meets the specific needs of the business depends on many factors. Adryan Bell in his work says, that "ensuring a proper balance between different types of work places is a simple matter but it is a very important component of the creation of efficient space to work" (Bell, 2001).

One thing becomes clear when analysing issues related to the open space office — it is a great challenge for space architects to create a functional and socially acceptable office space. When designing such a space a number of physical, psychosocial and organizational factors cannot be ignored, as they affect a human being during the performance of their professional tasks.

Work is one of the most important areas of human activity. It is simply impossible to completely separate work from private life, and it is equally difficult to evaluate general life satisfaction without taking into consideration the level of job satisfaction (Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski, 2006). This dependence is extremely important today, as professional activities take more and more space in human life. The data indicate that women born in 1980 will spend almost 30 years working outside their homes, as compared to women born in 1940, spending only 12 years on professional activity. For men, the average is similar in both cases — more than 40 years (Bee, 2004).

Many features of the physical, organizational and psychological work environment affect the way the work is performed. These factors constitute a complex system existing in any organization. Many of them occur at the same time, as an integral whole, and they affect the efficiency of the worker (Sirko, 2005). It can, therefore, be argued that the psychological wellbeing of an employee is influenced by many tangible and intangible factors (Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski, 2006).

Trivialisation of the human factor in organizations and, in particular, physiological and psychological needs of workers can hamper professional performance, lead to excessive morbidity, increase the risk of accidents at work and result in general job dissatisfaction (Ejsmont, 1990). Requirements for the environment differ depending on the nature of work — the requirements regarding the physical environment of a "white collar" worker dealing with office work differ significantly from those of a production worker (Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski, 2006).

Any harmful feature of the working environment can have an effect on people if it exceeds the threshold of body sensitivity. As the strength of its

- Kabina/studio — częściowo lub całkowicie odgrudzone wspólne / gorące biurka umieszczone w nieco spokojniejszej części biura, gdzie można wykonywać pracę wymagającą znacznej koncentracji;
- Miejsce spotkań nieformalnych — miejsce otwarte, półotwarte lub nawet wydzielone pomieszczenie do spotkań, z mniej formalną, urzędową atmosferą, często z miękkimi, obitymi meblami. Miejsce takie powinno mieścić się koło głównych tras komunikacyjnych;
- Miejsce „spokojne” — to specjalne miejsce, zamknięte lub otwarte, wydzielone na zasadzie kontrastu z interaktywną naturą biura jako takiego. Celem tego miejsca jest stworzenie warunków do pracy umysłowej, refleksji i koncentracji;
- Miejsce pracy twórczej/ rozwoju projektów — jest to otwarta lub zamknięta przestrzeń do pracy kreatywnej specjalnie dostosowana do potrzeb tworzenia projektów i zadań wykonywanych zespołowo. Sposób jej aranżacji ma ułatwiać zarówno współpracę, jak i pracę indywidualną. Umeblowanie i wyposażenie w takim miejscu powinno być ruchome. Wśród wyposażenia powinny znaleźć się różnego rodzaju tablice ułatwiające wspólne wypracowywanie pomysłów oraz wymianę wiedzy i informacji. Taka przestrzeń do pracy może być przydzielana poszczególnym zespołom roboczym na określony czas (Bell, 2001).

Wybór najlepszego rozwiązania, dopasowanego do potrzeb naszej firmy zależy jak już powiedziano od wielu czynników. Jak pisze Adryan Bell „Zapewnienie właściwej równowagi między poszczególnymi rodzajami stanowisk pracy jest sprawą prostą, ale stanowi niezwykle istotny element skutecznego kształtowania przestrzeni do pracy” (Bell, 2001).

Analizując zagadnienia związane z biurem typu open space nasuwa się refleksja, że zaprojektowanie funkcjonalnego i akceptowalnego społecznie biura tego typu stanowi duże wyzwanie dla architekta. Projektując taką przestrzeń z pewnością nie można zapomnieć o szeregu czynników fizycznych, psychospołecznych oraz organizacyjnych, które wpływają na człowieka w procesie wykonywanej przez niego pracy.

Praca jest jednym z najważniejszych obszarów funkcjonowania człowieka, i tak jak niemożliwy do realizacji jest plan całkowitego oddzielenia pracy od życia prywatnego, tak niemożliwe jest również, aby jakość życia człowieka wolna była od wpływu zadowolenia z pracy (Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigieński, 2006). Związek ten jest współcześnie niezwykle istotny, a praca zawodowa zajmuje coraz więcej miejsca w życiu człowieka. Z danych wynika, że kobiety urodzone w 1980 roku spędzą prawie 30 lat w pracy poza domem, natomiast kobiety urodzone w 1940 roku spędzały ich tylko 12. W przypadku mężczyzn średnia ta w obydwu przypadkach wynosi ponad 40 lat (Bee, 2004).

influence increases, pathogenic effect becomes more and more pronounced. There are well-defined standards that may be used to determine acceptable levels of intensity and the physic-chemical factors existing in the working environment. They enable the definition of acceptable measures of the impact that these factors have and thereby, protect employees from working in hazardous conditions. Unfortunately, such clear limits cannot be determined for psychological, social and organizational characteristics of working conditions and they manifestly affect the human body. The clear definition of these harmful factors is impossible because the strength of their influence does not depend on the objective characteristics of the stressor, but on a subjective interpretation which, in turn, depends on the unique characteristics of any person. The magnitude of harm caused by psychosocial stressors depends mainly on the individual capabilities of the person, as well as the characteristics of the situation. The effect of harmful factors is also determined by the exposure time. It is quite possible that the short-term characteristics of the working environment should not jeopardize the well being of the worker, especially if the strength of those effects is not significant. Furthermore, a harmful factor that takes effect for a short time may actually induce feelings of well-being and job satisfaction. This is due to the triggering of the process of body activation which breaks monotony and may contribute to better work task performance. Chronic or frequently recurring harmful factors at work may, on the other hand, cause negative effects even if the actual strength of their impact is not significant. It is worth mentioning that working conditions are most commonly the factor activating or accelerating disturbances (Dudek, 2004).

Research procedure

It needs to be emphasised, that not every type of work may be harmful to employees' health. Workplaces where the risk of exposure to physical, chemical and psychosocial factors is relatively low and the time of exposure is short are actually neutral to health (Dudek, 2004). The main aim of this study was to examine the impact that spatial organization of the working environment has on the mental well-being of employees, in particular, its emotional and motivational aspect. The following research questions were formed:

1. Does the spatial organization of the working environment affect the emotional and motivational functioning of employees?
2. Does length of service determine differences in the perception of stress and subjective evaluation of work among the open space office employees?

Na sposób wykonywania pracy wpływa wiele czynników materialnego, organizacyjnego i psychologicznego środowiska pracy. Czynniki te stanowią bardzo złożoną zbiorowość w każdej organizacji. Wiele z nich występuje równocześnie stanowiąc integralną całość oraz wpływając na pracownika i efektywność jego pracy (Sirko, 2005).

Można zatem powiedzieć, że dobrostan psychiczny pracownika jest wypadkową wielu czynników o charakterze materialnym i pozamaterialnym (Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski, 2006). Bagatelizowanie czynnika ludzkiego w organizacjach, a w szczególności jego wymagań fizjologicznych i psychicznych może poważnie hamować wydajność pracy, powodować nadmierną zachorowalność, sprzyjać powstaniu wypadków przy pracy oraz niezadowolenia z pracy (Ejmont, 1990). Wymagania dotyczące otoczenia są różne w zależności od charakteru wykonywanej pracy. Z pewnością różniły się będą wymagania dotyczące otoczenia fizycznego pracownika wykonującego prace biurowe i pracownika produkcyjnego (Błaszczyk, Januszkiewicz, Śmigielski, 2006).

Każda szkodliwa cecha występująca w środowisku pracy jest w stanie wywołać skutek, jeśli przekroczy próg wrażliwości organizmu. W miarę zwiększania się siły jej oddziaływania patogenne działanie staje się coraz wyraźniejsze. Określeniu dopuszczalnego natężenia i stężenia fizyczno-chemicznych czynników środowiska pracy służą normy. Pozwalają one wyznaczyć dopuszczalne progi oddziaływania tych czynników, a tym samym chronić pracowników przed pracą w warunkach niebezpiecznych dla ich zdrowia. Wyraźnych granic nie można natomiast wyznaczyć dla psychologiczno-społecznych oraz organizacyjnych cech pracy oddziałujących na organizm ludzki. Jest to niemożliwe, ponieważ siła ich oddziaływania nie zależy od obiektywnych cech stresora lecz od subiektywnej interpretacji, a ta z kolei zależna jest od cech jednostki. Poziom szkodliwości psychospołecznych stresorów w istotnym stopniu zależy od indywidualnych i sytuacyjnych możliwości jednostki. O szkodliwości oddziaływania tych czynników decyduje również czas ekspozycji. Istnieje prawdopodobieństwo, że cechy pracy występujące tylko przez krótką chwilę, nie będą wpływały negatywnie na dobrostan pracownika, szczególnie jeżeli siła ich oddziaływania nie jest duża. Może się także zdarzyć, że czynnik szkodliwy występujący krótko i z niewielką siłą będzie sprzyjał dobremu samopoczuciu i zadowoleniu z pracy. Dzieje się tak za sprawą wzbudzenia aktywacji organizmu, a stan ten z kolei przeciwdziała monotonii i może sprzyjać lepszemu wykonywaniu zadań roboczych. Przewlekłe lub często powtarzające się szkodliwe cechy pracy mogą natomiast wywołać negatywne skutki nawet, jeżeli siła ich oddziaływania nie jest duża. Na uwagę zasługuje również fakt, że najczęściej warunki pracy stanowią tylko czynnik aktywizujący lub przyspieszający występowanie zaburzeń (Dudek, 2004).

3. Are there personality predictors of stress and subjective evaluation of work among open space office employees?

Bearing in mind the results of previous research in this field, it was assumed that open space office workers would experience higher levels of stress than those working in traditional offices. The source of stress at work might be (for example) physical stimuli, such as noise, lighting, electromagnetic radiation, too high or too low temperatures. Several dozen people working on their computers and using other office equipment in the same room are likely to create excessive noise. Prolonged exposure to such noise, however, leads to feelings of anxiety and stress, irritability and tension, increased fatigue and lower work efficiency. People working in noisy conditions tend to be more aggressive, distrustful and irritable when compared with people who work in quieter environments (Donnerstein, Wilson, 1976). It was also anticipated that people working in open space offices would be characterized by a subjective evaluation of their work situation that is lower than that of somebody working in a traditional office. This is associated with the experience of the physical arduousness of the working environment, in particular noise, which affects the subjective sense of job satisfaction. A study on office workers found that over a half of respondents found noise at work so irritating that it resulted in their being dissatisfied with their job in general (Sundstrom, Town, Osborn, Rice, Konar, Brill, 1994).

Taking the length of service into consideration it was anticipated that the relations as described above would become more significant with the length of working experience. As regards personality variables that predispose a person to undertake a specific type of work, it was believed that there should be certain personality predictors of perceived stress and subjective evaluation of work to be found in open space offices.

In order to verify such a set of questions and hypotheses the following measurement tools were used:

- **Stress Level Questionnaire, S. Levenstein (Polish edition, M. Plopa)**

A Stress Level questionnaire is used to assess the level of stress experienced. It consists of 30 items that relate to personal experiences arising from the family or professional situation (Nowak, 2004).

The subject responds to certain statements, by selecting one answer on a 4-point scale. The total amount of points for all the statements is the final score, between 30-120 points. The questionnaire can be divided into seven subcategories of answers, as follows:

Procedura badań

Warto podkreślić, że nie każdy rodzaj pracy wpływa szkodliwie na zdrowie pracowników. Stanowiska pracy, przy których poziom narażenia na oddziaływanie czynników fizycznych, chemicznych i psychospołecznych jest niski, a czas ekspozycji krótki, są dla zdrowia właściwie neutralne (Dudek, 2004). Zasadniczym celem prezentowanych badań było zweryfikowanie wpływu organizacji przestrzennej miejsca pracy na dobrostan psychiczny pracownika w jego wymiarze emocjonalno-motywacyjnym. Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy organizacja przestrzenna miejsca pracy wpływa na funkcjonowanie emocjonalno-motywacyjne pracowników?
2. Czy staż pracy determinuje różnice w percepcji stresu i subiektywnej ocenie pracy wśród pracowników biur typu „open space”?
3. Czy istnieją osobowościowe predyktory poziomu stresu i subiektywnej oceny pracy wśród pracowników biur typu „open space”?

Biorąc pod uwagę wcześniejsze badania z tego zakresu zakładano, iż osoby pracujące w biurach o otwartej przestrzeni będą cechowały się wyższym poziomem stresu niż osoby pracujące w tradycyjnych biurach. Źródłem stresu w pracy są między innymi bodźce fizyczne (hałas, oświetlenie, promieniowanie elektromagnetyczne, zbyt wysoka lub zbyt niska temperatura). Przebywanie w jednym pomieszczeniu kilkudziesięciu osób obsługujących komputery i inne urządzenia biurowe sprzyja powstawaniu hałasu. Długotrwałe działanie hałasu prowadzi natomiast do odczuwania stresu, niepokoju, irytacji, napięcia i narastającego zmęczenia oraz zmniejszonej efektywności pracy. Osoby pracujące w dużym hałasie są bardziej agresywne, nieufne i poirytowane w porównaniu do osób, pracujących w cichszym otoczeniu (Donnerstein, Wilson, 1976). Przewidywano ponadto, iż osoby pracujące w biurach o otwartej przestrzeni będą cechowały się niższą niż pracownicy tradycyjnych biur subiektywną oceną pracy. Związane jest to z odczuwaniem uciążliwości fizycznych czynników środowiska pracy w szczególności hałasu, który wpływa na subiektywne poczucie satysfakcji z pracy. Z badań przeprowadzonych nad pracownikami biurowymi wynika, że ponad połowie badanych hałas w pracy dokuczał tak bardzo, że byli oni ze swej pracy niezadowoleni (Sundstrom, Town, Osborn, Rice, Konar, Brill, 1994).

Mając na względzie staż pracy przewidywano, iż opisane powyżej zależności będą narastały wraz z jego trwaniem. Uwzględnienie natomiast zmiennych osobowościowych, predysponujących do podejmowania określonego charakteru pracy skłaniały do wniosku, iż będą istniały osobowościowe predyktory

1. a sense of fatigue
2. irritability
3. worrying
4. mental tension
5. lack of life joy
6. feeling pressured
7. overload.

• **Work-related Behaviour and Experience Patterns/Occupational Stress and Coping Inventory AVEM**

AVEM was used to identify individual resources of participants in the context of coping with the requirements of professional situations. Particular emphasis was put on understanding the behaviour and subjective evaluation of interpersonal relations in the workplace. The use of the AVEM questionnaire allows the definition of behavioural patterns strengthening mental health and to identify the source of possible threats. Behavioural patterns are analysed in association with both interpersonal relationships and performed tasks, within and outside of the working environment. The out-of-work environment maybe an additional source of positive or negative emotions and feelings influencing employees (Gaida, Rongińska, 2003).

AVEM inventory consists of 66 statements. Each of them is evaluated by a test participant on a five-point scale, where the points denote as follows: 1 — „entirely untrue”, 2 — "mostly untrue", 3 — „partially true and partially untrue", 4 „mostly true", 5 „entirely true". The area of occupational behaviour and coping is presented in detail in 11 scales of the inventory, each of which corresponds to six test items. They are characterised by the following Cronbach's alpha internal consistency:

1. individual significance of work (BA), $\alpha = 0.81$
2. career ambition (BE), $\alpha = 0.72$
3. tendency to exert (VB), $\alpha = 0.71$
4. striving for perfection (PS), $\alpha = 0.73$
5. emotional distancing (DF), $\alpha = 0.82$
6. resignation tendencies (RT), $\alpha = 0.72$
7. offensive coping with problems (OP), $\alpha = 0.74$
8. balance and mental stability (IR), $\alpha = 0.75$
9. satisfaction with work (EE), $\alpha = 0.84$
10. satisfaction with life (LZ), $\alpha = 0.78$
11. experience of social support (SU), $\alpha = 0.73$.

The scales of the questionnaire are assigned to three personality aspects, 1-5 professional engagement, 6-8 psychological resistance, and 9-11 emotional approach to work.

odczuwanego poziomu stresu i subiektywnej oceny pracy wśród pracowników biur „open space”.

W celu weryfikacji tak postawionych pytań i hipotez badawczych wykorzystano następujące narzędzia pomiarowe:

- **Kwestionariusz Poziomu Stresu, S. Levenstein (opr. polskie M. Plopa)**

Kwestionariusz Poziomu Stresu, służy do oceny poziomu doświadczanego stresu. Składa się z 30 pozycji, które odnoszą się do osobistych przeżyć wynikających z sytuacji rodzinnej lub zawodowej (Nowakowska, 2004).

Osoba badana ustosunkowuje się do poszczególnych twierdzeń, poprzez zaznaczenie jednej odpowiedzi na 4-stopniowej skali. Suma punktów ze wszystkich stwierdzeń stanowi wynik osoby badanej (od 30-120 punktów). W kwestionariuszu można wyróżnić również 7 podkategorii odpowiedzi. Są to:

1. poczucie przemęczenia
2. drażliwość
3. zamartwianie się
4. napięcie psychiczne
5. brak radości życia
6. odczucie presji nacisków
7. przeciążenie.

- **Wzorzec zachowań i przeżyć związanych z pracą AVEM, K.U. Schar Schmidt, A.W. Fischer (wersja polska: T. Rogińska, W. Gaida)**

Kwestionariusz Wzorzec Zachowań i Przeżyć Związanych z Pracą AVEM posłużył do określenia indywidualnych zasobów osób badanych w kontekście radzenia sobie z wymaganiami sytuacji zawodowych. Szczególny nacisk został położony na wyjaśnienie sposobów zachowań oraz subiektywnej oceny relacji interpersonalnych w środowisku pracy. Zastosowanie kwestionariusza AVEM pozwala określić wzorce zachowań sprzyjające zdrowiu psychicznemu jednostki oraz wskazać przyczyny jego zagrożeń. Wzorce zachowań i przeżyć rozpatruje się w zależności od relacji interpersonalnych i zadaniowych tak w środowisku pracy, jak i w najbliższym otoczeniu jednostki, które to otoczenie może być dodatkowym źródłem pozytywnych bądź negatywnych emocji i uczuć (Gaida, Rogińska, 2003).

Kwestionariusz AVEM składa się z 66 twierdzeń. Każde z nich jest oceniane przez osobę badaną na pięciostopniowej skali, gdzie 1 to odpowiedzi „całkowicie nietrafne”, 2 „przeważnie nietrafne”, 3 „częściowo trafne i częściowo nietrafne”, 4 „przeważnie trafne”, 5 „całkowicie trafne”.

Obszar zachowań i przeżyć w sytuacji zawodowej szczegółowo opisuje 11 skal kwestionariusza (każdej z nich odpowiada 6 pozycji testowych), które charakteryzują się następującą zgodnością wewnętrzną alfa Cronbacha:

The AVEM Questionnaire allows the clustering of participants into four groups of behaviour and experience related to work. They are as follows:

Type G— healthy — has predispositions necessary for personal and professional development. This type is very ambitious, showing a tendency to invest energy to succeed, but with the subjective meaning of work on a moderate level. Resistance to stress is expressed by the mental ability to maintain emotional distance from work, a low resignation tendencies and general balance and mental stability.

Type S— unambitious — Characteristic for this pattern is a rather unambitious attitude toward work, with the lowest scores in dimensions describing commitment to work and willingness to exert and the highest scores in capacity for detachment. Nevertheless, scores of the dimensions of emotional well-being suggest a generally positive perception of life.

Risk Type A— overexertion — This type is characterized by excessive commitment to work and difficulties in emotional distancing from work. Impaired coping mechanisms in stressful situations and negative emotions also characterise this exhausting pattern. This type is not capable of relaxing and keeps a focus on work-related problems even in their spare time. It may be characterised by low mental resistance, high volume of negative emotions and subjective experience of lack of social support.

Risk type B — burnout — persons with this pattern show low scores on the dimensions related to professional commitment. They attain high scores on tendencies to resignation and correspondingly low scores on emotional distancing and active coping. Their emotional status is characterised by low scores on balance and mental stability, satisfaction with work, and satisfaction with life and show limited experience of social support. This pattern represents the core symptoms of burnout (Gaida, Ronginska, 2003).

- **Generalized Self-Efficiency Scale GSES, R. Schwarzer, M. Jerusalem, Z. Juczyński**

This scale refers to the concept created by Bandura regarding the idea of expectations and self-efficiency. Self-efficiency as presented by Bandura in his concept of social learning, is a subjective expectation of a person that, in certain circumstances, manages to behave in a certain way. Juczyński (2001, s. 93) in his work also mentions self-efficiency: "Expectation of a result regards the possible consequences of the actions. Similarly, expectation of efficiency is associated with the control of the person's own actions. Perceived efficiency may be related to specific areas of activity, but it may also express a general belief regarding a person's special role in new or problematic situations."

1. subiektywne znaczenie pracy (BA), $a = 0,81$
2. ambicje zawodowe (BE), $a = 0,72$
3. gotowość do wydatków energetycznych (VB), $a = 0,71$
4. dążenie do perfekcji (PS), $a = 0,73$
5. zdolność do dystansowania się (DF), $a = 0,82$
6. tendencja do rezygnacji w sytuacji porażki (RT), $a = 0,72$
7. ofensywne strategie rozwiązywania problemów (OP), $a = 0,74$
8. wewnętrzny spokój i rozwaga (IR), $a = 0,75$
9. poczucie sukcesu w zawodzie (EE), $a = 0,84$
10. zadowolenie z życia (LZ), $a = 0,78$
11. poczucie wsparcia społecznego (SU), $a = 0,73$.

Skale kwestionariusza przyporządkowano trzem sferom osobowości, odpowiednio: 1-5 do zaangażowania zawodowego, 6-8 do odporności psychicznej, 9-11 do emocjonalnego stosunku do pracy.

Kwestionariusz AVEM pozwala na przyporządkowanie osób badanych do jednego z 4 typów zachowań i przeżyć związanych z pracą. Są to:

Typ G — zdrowy — cechuje go dobre samopoczucie oraz posiadanie predyspozycji niezbędnych do rozwoju osobistego oraz zawodowego. To typ bardzo ambitny, wykazujący tendencję do ponoszenia wydatków energetycznych i umiarkowane subiektywne znaczenie pracy. Odporność psychiczna wyrażona jest przez umiejętność dystansowania się, niską skłonność do rezygnacji w sytuacji niepowodzenia oraz poczuciu wewnętrznego komfortu psychicznego.

Typ S — oszczędnościowy — nazwa odzwierciedla stosunek jednostki do pracy. Cechuje go przede wszystkim niskie subiektywne znaczenie pracy, niskie ambicje zawodowe, niska gotowość do wydatków energetycznych, obniżona skłonność do perfekcji oraz wyraźne dystansowanie się wobec problemów związanych z pracą.

Typ ryzyka A — nadmiernie obciążony — charakteryzują go wysokie zaangażowanie zawodowe, przypisywanie pracy bardzo dużego znaczenia, perfekcyjne nastawienie do pracy oraz obniżona zdolność do zachowania dystansu wobec pełnionych obowiązków zawodowych. Typ ryzyka A nie potrafi odprężyć się w czasie wolnym i cały czas tkwi w problemach związanych z pracą. Typ ten cechuje również niska odporność psychiczna, poczucie dyskomfortu wewnętrznego, wysokie natężenie ujemnych emocji będących wynikiem niezadowolenia z życia i braku poczucia wsparcia społecznego.

Typ ryzyka B — „wypalony” — cechuje bardzo niskie subiektywne znaczenie pracy, zmniejszona odporność na stres przy jednocześnie ograniczonej zdolności do dystansowania się, tendencja do rezygnacji w sytuacjach trudnych oraz bardzo niska równowaga wewnętrzna (Gaida, Rongińska, 2003).

GSES scale consists of 10 statements, all regarding one factor only. It is a paper-and-pencil-type tool. The scale measures the strength of the general belief of a person, regarding the effectiveness of coping with difficult situations and other obstacles. It is designed to test adults, the healthy and the unhealthy. Tests using a GSES scale may be carried out on individuals or groups (Juczyński, 2001).

A sense of self-efficiency may facilitate the ability to predict human behaviour in different situations. A set of beliefs regarding self-efficiency contributes to the individual resources assessment in a stressful, difficult or risky situation. Locke and Latham (1990) emphasize that a person who has a strong sense of self-efficiency undertakes more ambitious challenges and engages more strongly, even when encountering difficulties and experiencing failures (Juczyński, 2001).

• **Subjective Evaluation of Labour Questionnaire, B. Dudek, M. Waszkowska, W. Hanke**

This questionnaire is designed to evaluate the subjective perception of work. It is designed to assess the individual sense of occupational stress perceived by employees. It enables a global assessment of stress and determination of factors that are perceived as stressors. It consists of 55 statements relating to various aspects of work. The participant of the test is to evaluate the statements using a five point scale where the numbers denote as follows:

- 1 — the feature does not occur in the workplace;
- 2 — the feature occurs but it does not bother or annoy me;
- 3 — sometimes this feature bothers or annoys me;
- 4 — quite often this feature bothers or annoys me;
- 5 — this feature bothers and annoys me all the time at work, and even at home.

The evaluation of sense of stress is expressed by the sum of the points scored by the participant of the examination — the larger the sum, the greater the person's sense of stress. Subjective perception of the work is characterized in detail in 10 sub-scales, namely:

1. a sense of psychological burden associated with the complexity of the work
2. lack of rewards at work
3. a feeling of uncertainty caused by the organization of work
4. social contacts
5. a sense of risk
6. physical disturbances
7. unpleasant working conditions

- **Skala Uogólnionej Własnej Skuteczności GSES, R. Schwarzer, M. Jerusalem, Z. Juczyński**

Skala ta nawiązuje do sformułowanej przez Bandurę koncepcji oczekiwań i pojęcia własnej skuteczności. Własna skuteczność, w koncepcji społecznego uczenia się Bandury definiowana jest jako subiektywne oczekiwanie danej osoby, że w określonych okolicznościach uda jej się zachować w określony sposób. Juczyński (2001, s. 93) własną skuteczność definiuje jako: „O ile oczekiwanie wyniku dotyczy możliwych konsekwencji działania to oczekiwanie skuteczności wiąże się z kontrolą własnych działań. Spostrzegana skuteczność może się odnosić do specyficznych obszarów aktywności, lecz może również wyrażać ogólne przekonanie co do szczególnej roli w sytuacjach problemowych czy nowych”.

Skala GSES składa się z 10 stwierdzeń, które wchodziły w skład jednego czynnika. Jest ona narzędziem typu papier-ołówek. Skala mierzy siłę ogólnego przekonania jednostki, co do skuteczności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i przeszkodami. Przeznaczona jest do badania osób dorosłych, zdrowych i chorych, a badania przy użyciu skali GSES można prowadzić indywidualnie i zbiorowo (Juczyński, 2001).

Poczucie własnej skuteczności pozwala przewidywać działanie ludzi w różnych sytuacjach. Przekonania dotyczące własnej skuteczności są składnikiem oceny indywidualnych zasobów jednostki w sytuacji stresowej, trudnej lub ryzykownej. Locke i Latham (1990) podkreślają, że jednostka posiadająca, silne poczucie własnej skuteczności podejmuje się ambitniejszych wyzwań i silniej się angażuje, nawet gdy po drodze napotyka trudności i porażki (Juczyński, 2001).

- **Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy, B. Dudek, M. Waszkowska, W. Hanke**

Kwestionariusz ten służy do oceny subiektywnej percepcji pracy. Przeznaczony jest do badania indywidualnego poczucia stresu zawodowego pracowników. Pozwala on na globalną ocenę stresu oraz na wyodrębnienie czynników, które przez badanych odczuwane są jako stresogenne. Składa się on z 55 stwierdzeń odnoszących się do różnych cech pracy. Badany ocenia je przy pomocy pięciostopniowej skali, w której:

- 1 — oznacza, że dana cecha w ogóle nie występuje na danym stanowisku pracy;
- 2 — cecha występuje, ale mi nie przeszkadza i nie denerwuje;
- 3 — czasami mnie to irytuje lub przeszkadza;
- 4 — dość często mnie to irytuje lub przeszkadza;
- 5 — irytuje mnie to cały czas w pracy, a nawet denerwuję się z tego powodu w domu.

Empirical aspects of the psychology.. - 7. Spatial organization of a workplace.

- 8. lack of control
- 9. lack of support
- 10. sense of responsibility.

Participants in addition to psychological tests were also provided with a questionnaire to fill in. It contained a personal data section, which included questions about various demographic data such as gender, age, marital status, education and length of service at work. In addition, there were 10 questions regarding: comfort at work, quality of life, relations with colleagues and immediate supervisor, team integration, commitment to the organization, degree of impact on the tasks and their variety, satisfaction and enjoyment levels in the questionnaire.

The study was conducted in 2009 in Trójmiasto, Poland, and involved 60 participants — 30 "open space office" employees and 30 employees of traditional offices.

All participants were employed in the financial sector customer services. Employees working in open space offices were defined as people working in spaces shared by a minimum of 40 people and the only space divisions used were partition walls not higher than about 130 cm. Employees working in traditional offices were these who worked in offices seating only 1 or 2 people.

In both groups women constituted the majority. In the "traditional office" group 63% of respondents were women, while in the "open space office" group women constituted as much as 73%

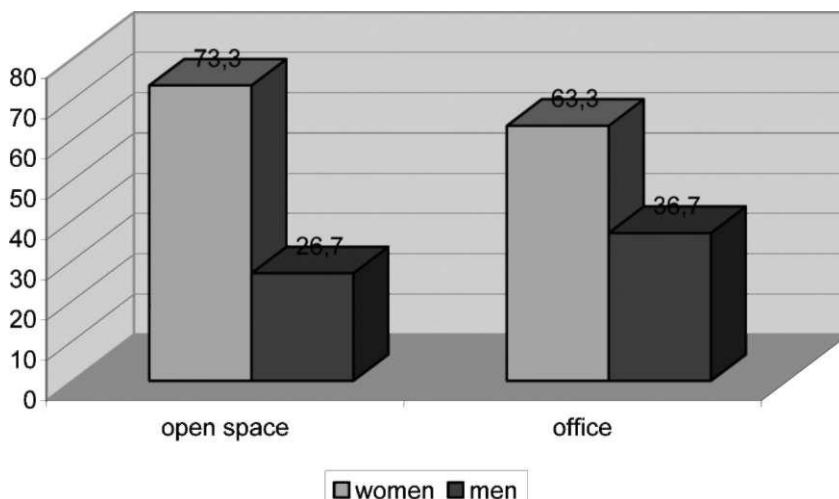


Figure 1. Gender participation of the respondents (in percent).
Source: Own research.

Wskaźnikiem siły poczucia stresu jest suma punktów zakreślonych przez badanego. Im jest ona wyższa, tym większe poczucie stresu badanej osoby. Obszar subiektywnej oceny pracy szczegółowo charakteryzuje 10 podskal, a są to:

1. poczucie psychicznego obciążenia związane ze złożonością pracy;
2. brak nagród w pracy;
3. poczucie niepewności wywołane organizacją pracy;
4. kontakty społeczne;
5. poczucie zagrożenia;
6. uciążliwości fizyczne;
7. nieprzyjemne warunki pracy;
8. brak kontroli;
9. brak wsparcia;
10. poczucie odpowiedzialności.

Osoby badane oprócz testów psychologicznych otrzymały również do wypełnienia ankietę. Zawierała ona metryczkę, w której znajdowały się pytania dotyczące danych demograficznych w tym: płci, wieku, stanu cywilnego, wykształcenia oraz stażu pracy. Ponadto w ankiecie znajdowało się 10 pytań dotyczących kolejno: komfortu pracy, jakości życia, relacji ze współpracownikami i bezpośrednim przełożonym, integracji zespołu, przywiązania do organizacji, stopnia wpływu na wykonywaną pracę, poziomu urozmaicenia, satysfakcji i przyjemności.

Badanie zrealizowano na przestrzeni 2009 roku na terenie Trójmiasta i objęło łącznie 60 osób — 30 pracowników zakwalifikowanych do biur typu „open space” oraz 30 biur tradycyjnych.

Wszystkie osoby badane zatrudnione były w branży finansowej związanej z obsługą klientów. Do pracowników biur o otwartej przestrzeni zakwalifikowano osoby pracujące w pomieszczeniach, w których równocześnie pracuje minimum 40 osób, a przestrzeń w której pracują przegradzana jest jedynie przy pomocy ścianek działowych wysokości około 130 cm. Do grupy pracowników tradycyjnych biur zakwalifikowano osoby pracujące w pomieszczeniach biurowych zajmowanych przez 1-2 osoby równocześnie.

W obu grupach badanych większość stanowiły kobiety. W grupie pracowników tradycyjnych biur 63% badanych stanowiły kobiety, a 37% mężczyźni. W grupie pracowników biur otwartych kobiety stanowiły 73%, mężczyźni natomiast 27% próby.

Empirical aspects of the psychology... - 7. Spatial organization of a workplace...

Among the open space office workers the largest group were married persons (53%), followed by unmarried men and women (37%). The remaining 10% was constituted of in long-term relationships. There were no divorcees in this group of respondents.

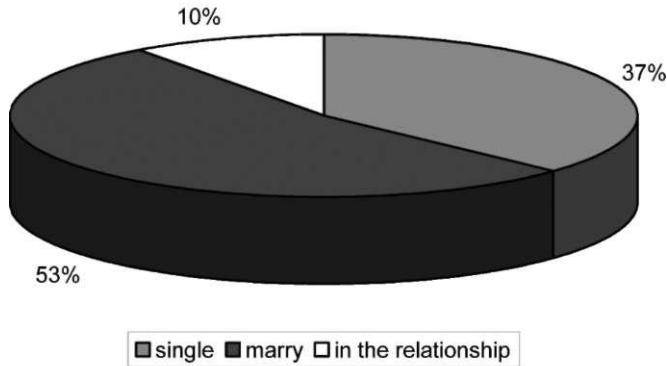


Figure 2. Marital statuses of traditional office employees (in percent).
Source: Own research.

Among the traditional office workers 64% accounted for unmarried men/women, 20% - married persons and 13% - people remaining in a long-term relationship. 3% of respondents in this group were divorced.

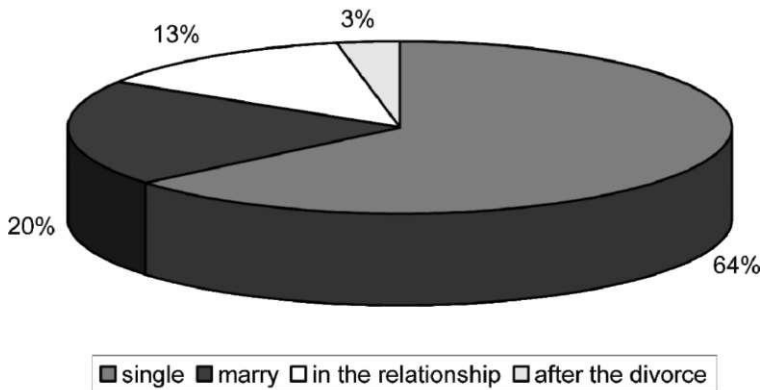
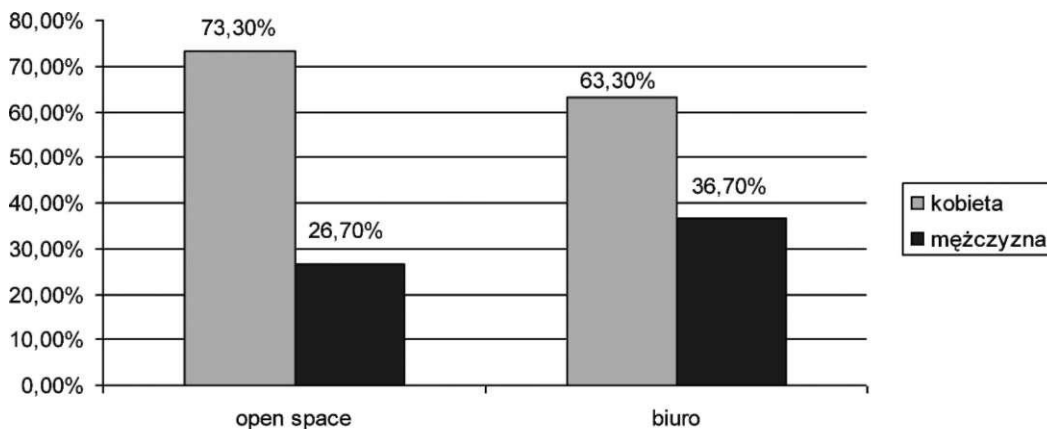


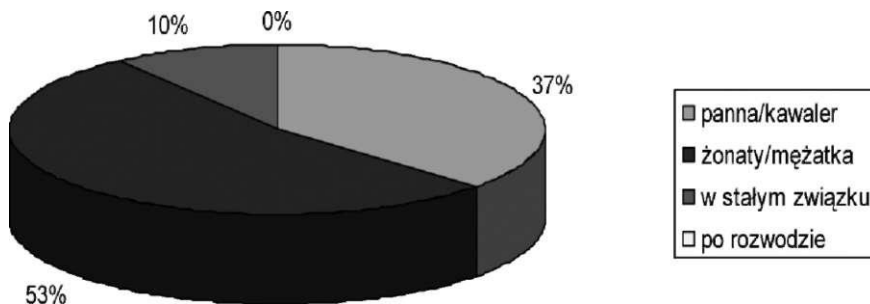
Figure 3. Marital statuses of open space office employees (in percent).
Source: Own research.



Wykres 1. Procentowy rozkład płci osób badanych.

Źródło: Badania własne.

W grupie pracowników biur otwartych najliczniejszą grupę stanowiły osoby żonate/mężatki 53%, kolejną pod względem liczności osoby panna/kawalerzy 37%. Osoby będące w stałym związku stanowiły 10% grupy. W tej grupie badanych nie było osób po rozwodzie.



Wykres 2. Procentowy rozkład stanu cywilnego pracowników tradycyjnych biur.

Źródło: Badania własne.

The vast majority of the respondents held higher education diplomas - 60% in both groups. The remaining 40%, in each group, was constituted of persons with secondary education. In none of the groups there were respondents who declared primary or basic vocational education.

Among open space office workers 33% declared their length of service in a company to be between one and three years, 47% - three to six years and 20% claimed to have worked in the company for over 6 years. In the traditional office worker group 43% of the respondents declared that they had been with the company for between one to three years, 30% - three to six years, and the remaining 27% of the respondents declared a length of service of over 6 years. In any of the groups there were no respondents who would work in the organization for less than a year.

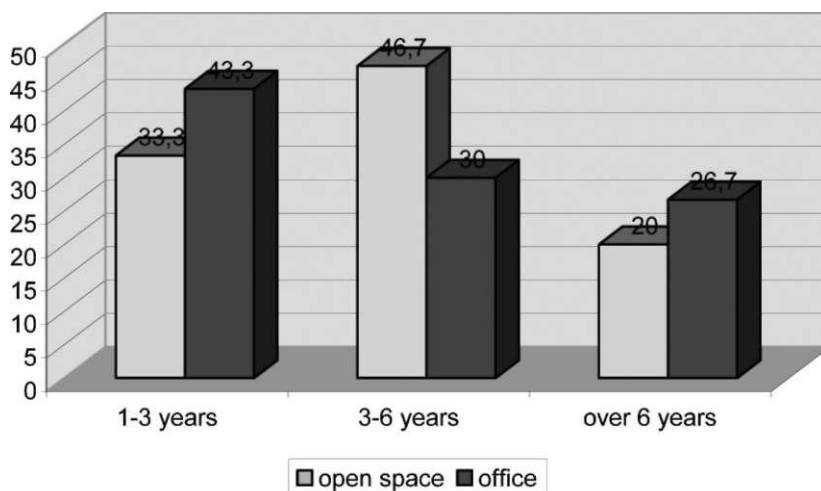


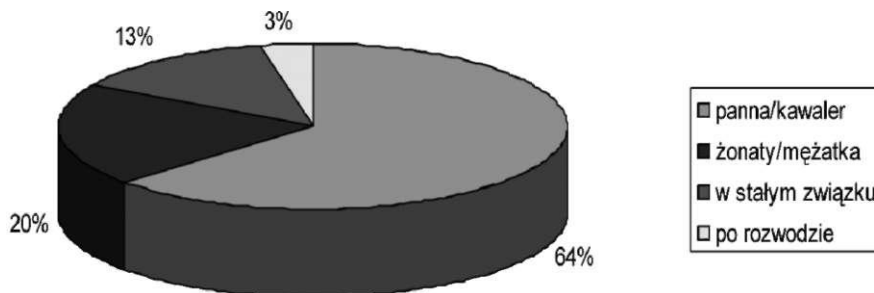
Figure 4. Length of service.

Source: Own research.

The respondents were employees in the 18-35 age group. The average age of open space office employees was 25.2, while for traditional office employees the average was 26.8 years. The youngest person was 20 years old, the oldest - 33. The average age of the respondents for both groups was 26 years.

Employees received a set of questionnaires from their immediate employer (Main Survey questionnaire, Stress Level Questionnaire, Work-related Behaviour and Experience Patterns, Generalized Self-Efficiency Scale GSES, Subjective Evaluation of Labour Questionnaire), in labelled envelopes, marked

W grupie pracowników tradycyjnych biur 64% osób stanowiły panny/kawalerzy, 20% osoby będące w związku małżeńskim, 13% osoby będące w stałym związku (konkubinacie), a 3% osób było po rozwodzie.

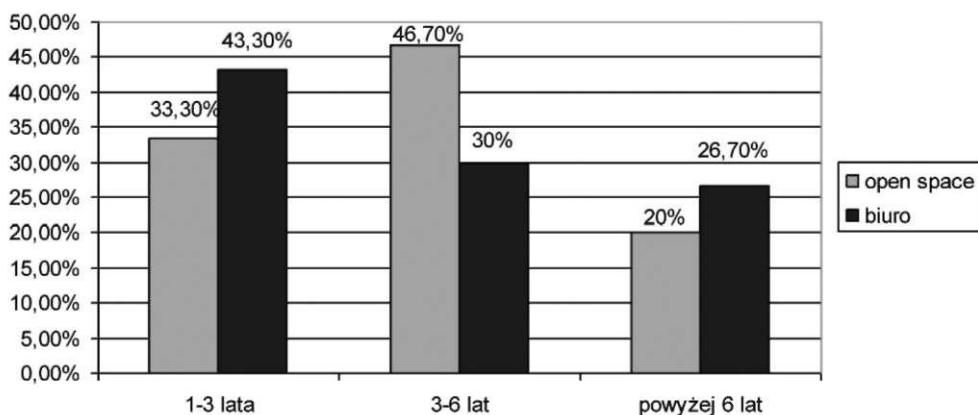


Wykres 3. Procentowy rozkład stanu cywilnego pracowników otwartych biur.

Źródło: Badania własne.

Wśród osób badanych zdecydowaną większość stanowiły osoby z wykształceniem wyższym. W obu grupach badanych było to aż 60%. Osoby z wykształceniem średnim w każdej z grup stanowiły 40%. W żadnej z grup nie było osób deklarujących wykształcenie podstawowe lub zasadnicze zawodowe.

Spośród pracowników biur otwartych 33% osób deklarowała staż pracy w danej firmie od roku do trzech lat, 47% osób od trzech do sześciu lat i 20% osób staż powyżej 6 lat. W grupie pracowników tradycyjnych biur staż od roku do trzech lat deklarowało 43% osób badanych, staż od trzech do sześciu lat 30%, a staż powyżej 6 lat 27% osób badanych. W grupach nie było osób, które pracowałyby krócej niż rok w danej organizacji.



Wykres 4. Staż zawodowy uczestników badania.

Źródło: Badania własne.

"O" for open space offices employees and marked "B" for traditional offices employees. Completed questionnaires were received or collected from the office about a week later. After completing the questionnaires, the employees were to put them in the same envelopes in which they were received and seal. The questionnaires were filled in the following order: Main Survey Questionnaire, Stress Level Questionnaire, Work-related Behaviour and Experience Patterns, Generalized Self-efficacy Scale, Subjective Evaluation of Labour Questionnaire. The order of the forms was designed so as to help avoid fatigue.

Results and conclusions

The first thesis to be verified was the question of different levels of perceived stress in both groups of workers. Due to the nature of spatial organization of the workplace it was assumed that open space office employees would experience higher levels of stress.

Table 1
Stress level

Wymiary stresu	Open space		Traditional Office		t	p*
	M	SD	M	SD		
Exhaustion	9.20	1.24	9.53	1.76	0.85	ni
Irritability	4.40	0.72	4.73	1.08	1.40	ni
Worry	9.27	2.57	10.30	2.60	1.55	ni
Mental tension	6.70	1.77	7.60	2.18	1.76	ni
Lack of life joy	16.57	1.99	15.03	4.15	1.82	ni
Feeling pressure	7.23	4.61	7.90	2.58	0.69	ni
Overload	8.47	2.29	8.57	2.19	0.17	ni
The overall level of stress	60.97	9.06	61.97	13.08	0.34	ni

Source: Own research.

Ni - statistically irrelevant

Statistical analysis of differences between the two groups did not show, however, any differences in the level of perceived stress. This fact can be explained by the identical nature of the work, with the same or similar tasks, challenges and difficulties experienced by both groups of respondents. In such case, sole spatial organization of working environment should not have

Grupę osób badanych stanowili pracownicy w przedziale wiekowym 18 — 35 lat. Średnia wieku pracowników biur otwartych wyniosła 25,2 lata, średnia pracowników tradycyjnych biur 26,8 lat. Najmłodsza osoba miała 20 lat, najstarsza 33 lata. Średnia wieku osób badanych obu grup wynosi 26 lat.

Pracownicy otrzymali komplet kwestionariuszy (Ankieta, Kwestionariusz Poziomu Stresu, Wzorzec Zachowań i Przeżyć Związanych z Pracą, Skalę Uogólnionej Własnej Skuteczności, Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy) za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego w oznakowanych kopertach (koperta z literą „O” dla pracowników pracujących w biurach typu open space oraz koperta z literą „B” dla pracowników wykonujących swoją pracę w tradycyjnych biurach). Wypełnione ankiety odbierane były z biur po upływie około tygodnia od momentu rozdania zestawów testów. Po wypełnieniu kwestionariuszy pracownicy wkładali je do kopert, w których je otrzymali oraz zaklejali. Pracownicy wypełniali kwestionariusze w następującej kolejności: Ankieta, Kwestionariusz Poziomu Stresu, Wzorzec Zachowań i Przeżyć Związanych z Pracą, Skalę Uogólnionej Własnej Skuteczności, Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy. Sposób ułożenia arkuszy miał na celu uniknięcie znużenia badaniem.

Wyniki i wnioski

Jako pierwszy problem badawczy postanowiono zweryfikować zróżnicowanie poziomu odczuwanego stresu przez obie badane grupy pracowników. Ze względu na specyfikę organizacji przestrzennej miejsca pracy zakładano, że pracownicy biur typu „open space” będą wykazywali wyższe natężenie stresu.

Tabela 1

Poziom stresów wśród pracowników

Wymiary stresu	Open space		Biuro		t	p*
	M	SD	M	SD		
Przeciążenie	9,20	1,24	9,53	1,76	0,85	ni
Drażliwość	4,40	0,72	4,73	1,08	1,40	ni
Zamartwianie się	9,27	2,57	10,30	2,60	1,55	ni
Napięcie psychiczne	6,70	1,77	7,60	2,18	1,76	ni
Brak radości życia	16,57	1,99	15,03	4,15	1,82	ni
Poczucie presji nacisków	7,23	4,61	7,90	2,58	0,69	ni
Przemęczenie	8,47	2,29	8,57	2,19	0,17	ni
Ogólny poziom stresu	60,97	9,06	61,97	13,08	0,34	ni

Źródło: Badania własne.

* Ni - Nieistotne statystycznie

an impact on this area of employees' experience. However, based on numerous studies in this field, such thinking is a clear oversimplification. The other way to explain the results of the survey is by taking into consideration specific personality predispositions of the open space office employees, which will be reviewed later in this paper. It can be assumed that persons who choose to work in such offices will possess specific competences, for example when coping with difficulties, thus determining the effectiveness of strategies of dealing with the physical or social disadvantages experienced at work.

Interestingly, in the subjective evaluation of labour clear differences in the three variables were noticed - psychological burden, inconvenient working conditions and lack of support.

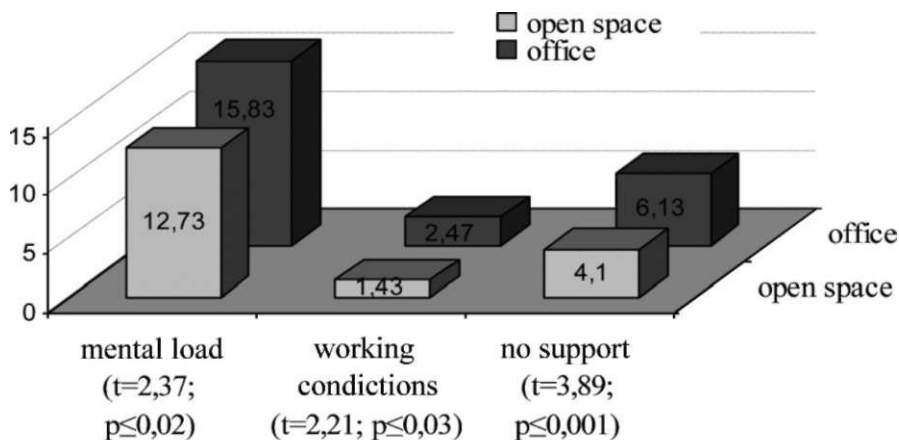
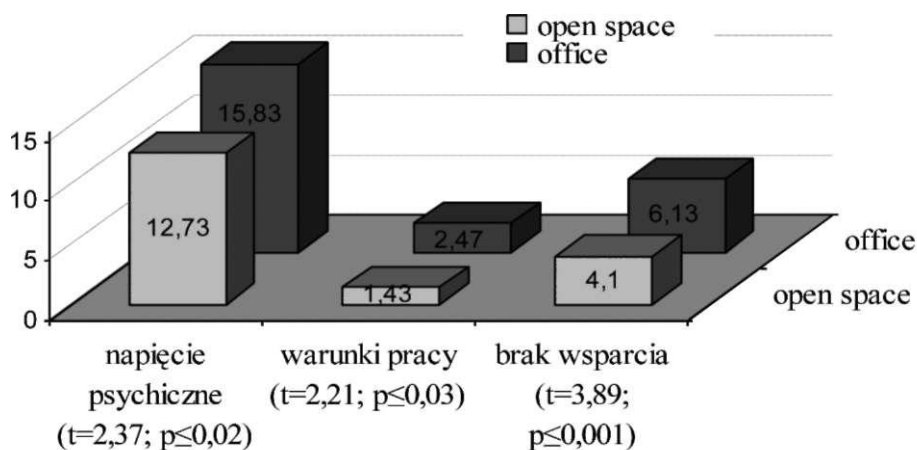


Figure 5. Differences in subjective evaluation of labour.
Source: Own research.

Contrary to the original hypotheses, in all the cases of noticeable differences between the groups, higher intensity of the psychological burden, inconvenience of working conditions and lack of support was declared by traditional office employees. Therefore, the hypothesis of the specific personal abilities of open space office employees can be sustained, bearing in mind, however, that despite the many inconveniences, open space in the workplace may also contribute to the initiation of interpersonal contacts and facilitate social support. It must be remembered that one of the main ideas underlying large space solutions is that it should help to integrate the team. The studies prove the development of better integration of the teams in open space offices, as compared to traditional offices. This solution also facilitates the establishment and maintenance of good relationships between employees.

Analiza statystyczna różnic pomiędzy obiema grupami nie wykazała jednakże żadnych różnic w zakresie poziomu odczuwanego stresu. Fakt ten z jednej strony tłumaczyć można jednolitym charakterem wykonywanej pracy, stawiającym przez obiema grupami jednakowe czy podobne zadania, wyzwania i trudności. W tym przypadku sama organizacja przestrzenna miejsca pracy nie miałaby wpływu na ten obszar doznań pracowników. Wiadomo jednak na podstawie licznych badań z tego zakresu, iż taki tok myślenia byłby nadmiernym uproszczeniem. Z drugiej zatem strony zaistniałą sytuację można by tłumaczyć specyficznymi predyspozycjami osobowościowymi pracowników biur „open space”, co zostanie zweryfikowane w dalszej części niniejszego opracowania. Można zakładać, iż osoby decydujące się na pracę w tego rodzaju biurach będą wykazywały specyficzne kompetencje, np. w zakresie zmagania się z trudnościami, determinujące skuteczność strategii niwelowania niedogodności fizycznych czy społecznych miejsca pracy.

Co interesujące, w zakresie subiektywnej oceny pracy dostrzeżono różnice w zakresie trzech zmiennych — psychiczne obciążenie, niedogodne warunki pracy oraz brak wsparcia.



Wykres 5. Zróznicowanie wyników w zakresie subiektywnej oceny pracy pracowników.
Źródło: Badania własne.

Wbrew zakładanym hipotezom, we wszystkich dostrzeżonych różnicach, wyższe natężenie zarówno obciążenia psychicznego, oceny niedogodności warunków pracy oraz braku wsparcia deklarowali pracownicy tradycyjnych biur. Można zatem podtrzymać hipotezę o specyficznych predyspozycjach osobowych pracowników biur o otwartej przestrzeni. Należy jednak mieć także na uwadze, iż pomimo wielu niedogodności otwartej przestrzeni w miejscu pracy, może ona także sprzyjać inicjacji kontaktów interpersonalnych i tym

More frequent social contacts have a positive impact on the general well-being of employees and closeness of relationships within the team and it strengthens established ties and social support. It could, therefore, be argued that open space office affects the psychological comfort of people working in them in a positive way.

Seeking the explanation of the above results the decision was made to verify the accuracy of the employee personality traits thesis.

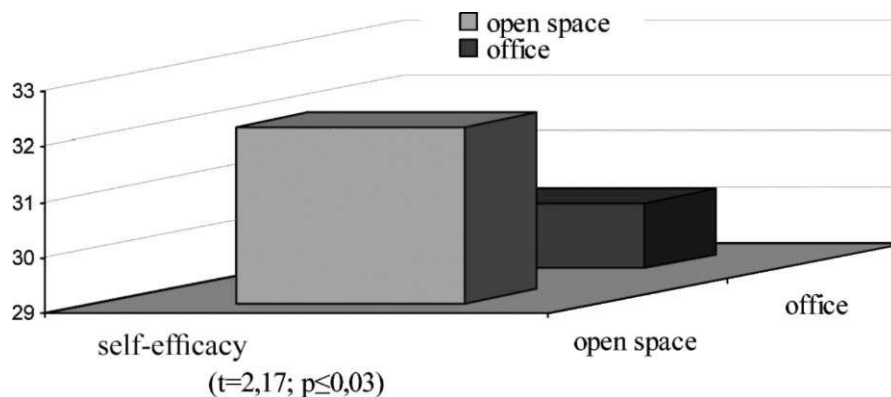
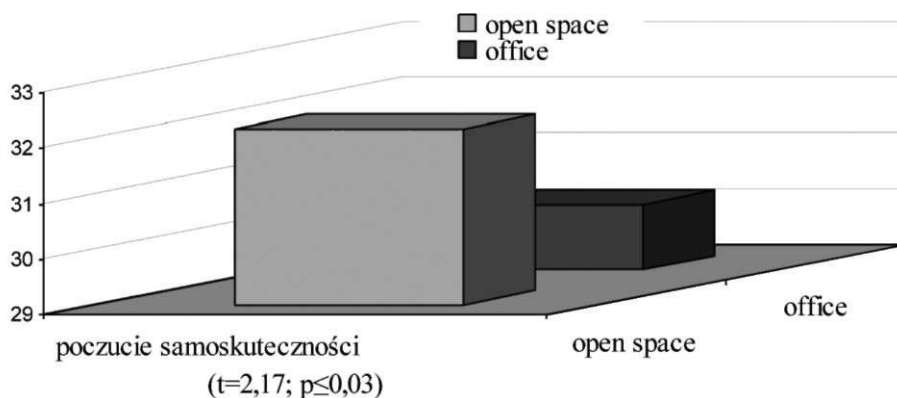


Figure 6. Sense of self-efficacy.

Source: Own research.

According to the original hypothesis open space office employees evaluated their self-efficacy higher than traditional office workers. Unfortunately, in the research conducted it was not possible to verify if the perceived self-efficacy level of the respondents was present at the beginning of their career, or if it developed under the influence of the nature of work and the specific conditions of occupational performance. In this case, the answer may only be found by longer term studies that include the measurement of specific features before the commencement of work as well as at its various stages. It should not, however, be ignored that work in the open space office requires some effort on the part of the employee. First of all, it is hard to achieve a certain level of concentration and to focus on a task in a room where there are dozens of people working at their desks, using computers, with several office printers in different parts of the space, combined with the sound of shredders, photocopiers and radios (receiving different stations). Offices seating one or two people seem to offer a much more focus-friendly space. Working in conditions that require the involvement of a larger effort leads to strengthened confidence and belief in an ability to cope with the requirements of the working environment. The best confirmation of the fact that it

samym sprzyjać uzyskiwaniu wsparcia społecznego. Jedną z głównych idei leżących u podstaw wieloprzestrzennych rozwiązań wykorzystywanych do projektowania przestrzeni biurowych jest integracja zespołu. Przeprowadzone badania dowodzą istnieniu lepszej integracji zespołu w biurach typu open space niż w tradycyjnych pokojach biurowych. Rozwiązanie to sprzyja również nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych relacji między pracownikami. Częstsze przebywanie oraz nawiązywanie kontaktu pozytywnie wpływa na samopoczucie pracowników i bliskość relacji w zespole, wzmacnia więzi i poczucie wsparcia społecznego. Można zatem powiedzieć, że w pozytywny sposób oddziałuje na komfort psychiczny pracujących w nich ludzi. Poszukując wytłumaczenia powyższych wyników postanowiono zweryfikować, czy podstawą zaistniałych prawidłowości mogą być predyspozycje osobowościowe pracowników.



Wykres 6. Poczucie samoskuteczności pracowników.
Źródło: Badania własne.

Zgodnie z przyjętymi założeniami pracownicy biur „open space” cechowali się wyższym poziomem samoskuteczności, w porównaniu z pracownikami tradycyjnych biur. Niestety w tego rodzaju badaniach nie ma możliwości zweryfikowania czy analizowany poziom samoskuteczności cechował danych pracowników już w momencie podejmowania przez nich pracy, czy też wykształcił się pod wpływem charakteru wykonywanej pracy i specyfiki warunków jej realizacji. W tym przypadku odpowiedzi można by poszukać jedynie w badaniach podłużnych, uwzględniających pomiar przed rozpoczęciem pracy i poszczególnych etapach jej trwania. Warto jednak mieć na względzie, iż praca w biurze typu open space wymaga od pracownika pewnego wysiłku. Trudniej jest osiągnąć koncentrację i skupić się na zadaniu w pomieszczeniu, w którym pracuje przy komputerach równocześnie kilkadziesiąt osób, w tym samym czasie działają w kilku różnych miejscach biura drukarki,

is difficult to perform more challenging tasks in a busy environment is something called a helmet-phone. It is a very popular way of dealing with concentration problems, often used by open space office employees. It means that headphones are put on and music turned on as soon as the task requires higher level of concentration, thus creating some sort of personal space.

Regarding work-related behavioural patterns and experience, the differences were recorded in two variables — emotional distancing and life satisfaction.

Table 2
Work-related Behaviour and Experience Patterns

Dimensions of work - related behaviour and experience patterns	Open space		Traditional Office		t	p
	M	SD	M	SD		
Individual significance of work	21.20	4.59	20.57	4.43	0.54	ni
Career ambition	15.30	4.03	16.17	5.18	0.72	ni
Tendency to energetic spendings	19.10	4.16	17.07	6.69	1.41	ni
Striving for perfection	14.43	4.29	16.83	6.68	1.65	ni
Emotional distancing	17.87	6.77	13.50	4.11	3.02	0.004
Resignation tendencies	20.43	3.69	18.20	6.01	1.73	ni
Offensive coping with problems	14.87	4.52	14.30	3.56	0.54	ni
Balance and mental stability	15.23	3.77	15.30	5.48	0.05	ni
Satisfaction with work	14.70	3.44	13.23	3.21	1.71	ni
Satisfaction with life	14.40	3.13	12.27	3.14	2.63	0.01
Experience of social support	14.17	3.06	12.67	3.37	1.81	ni

Source: Own research.

In both cases, a higher intensity characterised open space office employees. Again, this may confirm a previously postulated thesis on the specific skills and abilities of open space office employees that may facilitate more efficient functioning in relatively difficult conditions.

Another assumption to be verified by the study concerned the impact of length of service with the company on the emotional and motivational functioning of employees in open space offices. In the analysis of levels of stress, significant differences were recorded only regarding the intensity of worrying.

niszczarki i ksera, a odbiorniki radiowe ustawione są na odbiór różnych stacji niż w jedno lub dwuosobowym pokoju biurowym. Praca w warunkach wymagających zaangażowania większego wysiłku wzmocnia pewność siebie i wiarę w umiejętność poradzenia sobie z wymaganiami środowiska pracy. O poziomie wysiłku wkładanego w wykonywanie zadań w biurach otwartych może świadczyć zjawisko helmfonu, niezwykle popularne wśród pracowników tego typu biur. Polega ono na zakładaniu słuchawek i włączeniu muzyki w momentach, gdy do wykonania zadania niezbędna jest koncentracja.

Mając na względzie wzorce zachowań i przeżyć związanych z pracą uzyskano różnice w zakresie dwóch zmiennych — zdolności do dystansowania się oraz zadowolenia z życia.

Tabela 2

Wzorce zachowań i przeżyć związanych z pracą badanych respondentów

Wymiary wzorców zachowań i przeżyć związanych z pracą	Open space		Office		t	p
	M	SD	M	SD		
Subiektywne znaczenie pracy	21,20	4,59	20,57	4,43	0,54	ni
Ambicje zawodowe	15,30	4,03	16,17	5,18	0,72	ni
Gotowość do wydatków energetycznych	19,10	4,16	17,07	6,69	1,41	ni
Dążenie do perfekcji	14,43	4,29	16,83	6,68	1,65	ni
Zdolność do dystansowania się	17,87	6,77	13,50	4,11	3,02	0,004
Tendencja do rezygnacji z sytuacji porażki	20,43	3,69	18,20	6,01	1,73	ni
Ofensywne strategie rozwiązywania problemów	14,87	4,52	14,30	3,56	0,54	ni
Wewnętrzny spokój i rozwaga	15,23	3,77	15,30	5,48	0,05	ni
Poczucie sukcesu w zawodzie	14,70	3,44	13,23	3,21	1,71	ni
Zadowolenie z życia	14,40	3,13	12,27	3,14	2,63	0,01
Poczucie wsparcia społecznego	14,17	3,06	12,67	3,37	1,81	ni

Źródło: Badania własne.

W obu przypadkach wyższe natężenie prezentowali pracownicy biur o otwartej przestrzeni. Można zatem skłaniać się do postulowanego już wcześniej założenia o specyficznych kompetencjach i predyspozycjach pra-

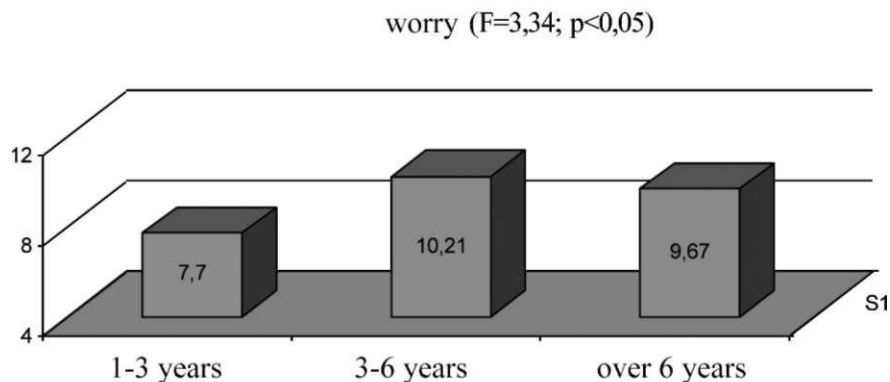


Figure 7. Level of worry of the open space employees.

Source: Own research.

It is evident that the lowest level of worry was felt by persons with the lowest length of service. Perhaps, this relates to the gradual utilisation of the resources and increasing problems, both in personal and professional lives, such as lack of promotion, conflicts at work, lack of pay rise, large number of customers, etc. However, it should be noted that this was the only dimension within which important differences between the respondents were recorded. Therefore, it may be stated that, in general, the length of service does not determine the stress level increase, contrary to the original hypotheses.

Regarding the subjective assessment of labour, significant differences were noticed in two variables - unpleasant working conditions and lack of support.

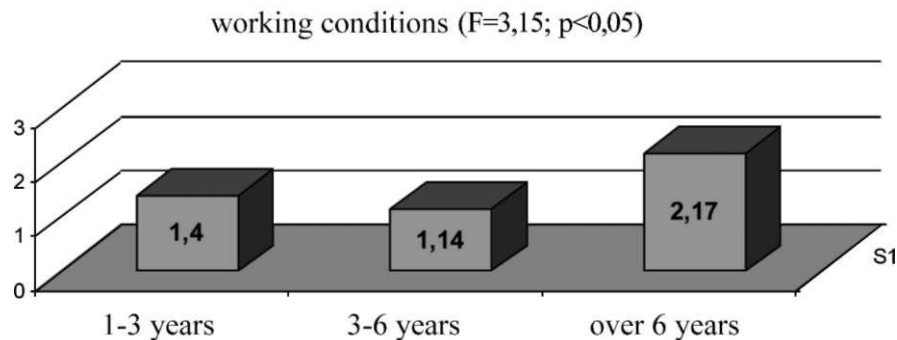
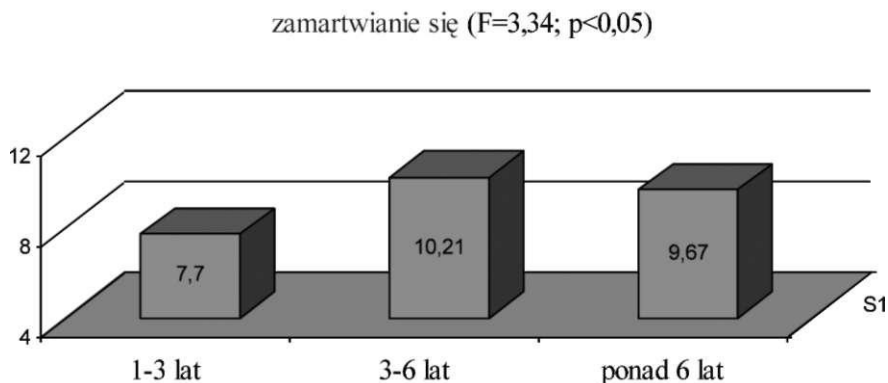


Figure 8. Working conditions evaluation and length of service of the open space employees.

Source: Own research.

cowników biur „open space”, które mogą ułatwiać funkcjonowanie w stosunkowo obciążających warunkach pracy.

Kolejny problem, który postanowiono zweryfikować w prezentowanym badaniu, dotyczył wpływu stażu pracy na funkcjonowanie emocjonalno-motywacyjne pracowników w biurach o otwartej przestrzeni. W zakresie analizowanego poziomu stresu, istotną różnicę uzyskano w zakresie jedynie wymiaru zamartwiania się.



Wykres 7. Poziom zamartwiania się pracowników biur „open space”.

Źródło: Badania własne.

Jak łatwo można dostrzec, najniższy poziom zamartwiania się prezentowały osoby o najniższym stażu pracy. Być może powiązane to jest z stopniowym naruszaniem zasobów zaradczych, jak i narastającymi problemami, zarówno w wymiarze życia osobistego, jak i zawodowego, np. brak awansu, nieporozumienia pracownicze, brak podwyżek, duża liczba klientów, itp. Należy jednak podkreślić, iż był to jedyny wymiar, w obrębie którego dostrzeżono istotne różnice pomiędzy badanymi pracownikami. Generalnie zatem można wnioskować, iż staż pracy nie determinuje zasadniczo narastania poziomu odczuwanego stresu, wbrew zakładanym hipotezom.

Mając na względzie subiektywną ocenę wykonywanej pracy istotne różnice dostrzeżono w zakresie dwóch zmiennych - niedogodnych warunków pracy oraz braku wsparcia.

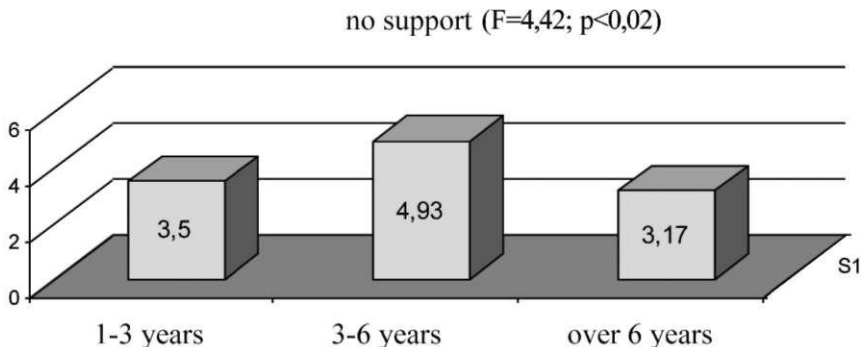
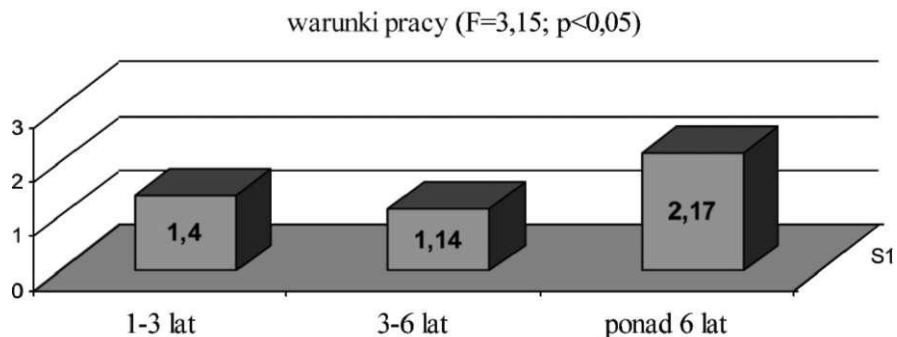


Figure 9. Lack of support and length of service of the open space employees.
Source: Own research.

Most often unpleasant working conditions were pointed out by those with the greatest length of service. Despite the inherent predisposition and acquired abilities to deal in varied working conditions, the development of fatigue can be recorded, as well as lower levels of satisfaction with the conditions in which the work is performed.

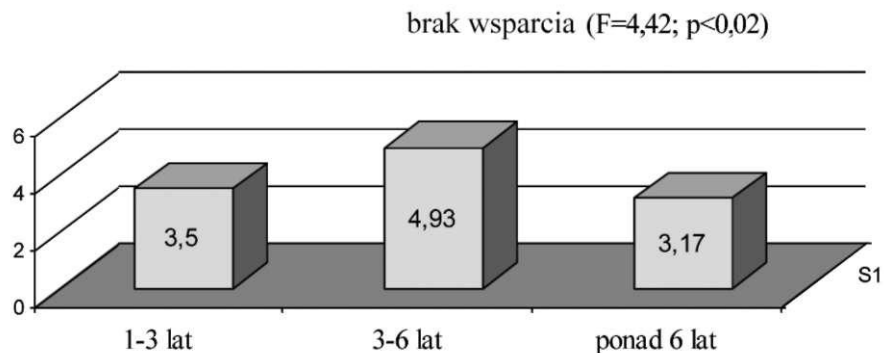
In the case of the perceived lack of support, the highest levels were recorded by the employees with an average length of service. It can be assumed that the source of this type of opinion may be increasing conflicts and the burden of social conditions of work, combined with the process of acquiring skills and learning how to cope with the specific interpersonal relationships that prevail in offices with open space.

The last of the research questions concerned personality predictors of stress level and subjective evaluation of labour of open space office employees. For this purpose, statistical models of stepwise linear regression were used. The aim of such analysis was to examine how personality characteristics affect the level of perceived stress and anxiety. Out of the regression equations obtained, those with the highest R^2 ratio were selected, as they explain the highest percentage of the variables observed. The survey's aim, however, was not to find the highest regression factor, but to find the optimal relation between the independent variables. Generalized Self-Efficiency Scale GSES and Work-related Behaviour and Experience Patterns AVEM were used (as specified before) to measure personality variables. Statistical analysis conducted in this regard enabled the creation of two major models - the psychological burden and sense of vulnerability.



Wykres 8. Zróźnicowanie oceny warunków pracy ze względu na staż pracowników biur „open space”.

Źródło: Badania własne.



Wykres 9. Brak wsparcia a staż pracy pracowników biur „open space”.

Źródło: Badania własne.

Osoby o najwyższym stażu pracy w największym stopniu wskazywały na niekorzystną ocenę warunków pracy wykonywanej. Pomimo zatem posiadanych predyspozycji i umiejętności radzenia sobie z warunkami pracy, można tu mówić o narastaniu poziomu zmęczenia i obniżaniu się satysfakcji z warunków, w jakich realizowana jest praca.

W przypadku natomiast odczuwanego braku wsparcia najwyższe wyniki uzyskali pracownicy o średnim stażu. Można tu przypuszczać, iż źródłem tego rodzaju oceny mogą być narastające konflikty, obciążenie społecznymi warunkami wykonywanej pracy przy jednoczesnym procesie nabywania dopiero umiejętności dystansowania się i radzenia sobie ze specyfiką relacji interpersonalnych panujących w biurach o otwartej przestrzeni.

Ostatni z problemów badawczych dotyczył osobowościowych predyktorów poziomu odczuwanego stresu i subiektywnej oceny pracy wśród badanych

Table 3

Results of relation modelling between psychological burden variable and a system of explanatory variables for open space office employees by the method of multivariable linear regression

Independent variable		B	Std. error	Significance
DF	Emotional distancing	-0.459	0.176	0.015
LZ	Life satisfaction	-0.665	0.309	0.041
SU	Social support	-0.716	0.326	0.037
Constant		5.979	3.683	0.117

Std. Error of the Estimate = 3.676

R² = 0.37

Adjusted R² = 0.30

Source: Own research.

A positive value of regression index means a positive impact of single independent variables, while a negative value — a negative impact. Consequently, the higher the level of personality variables (such as emotional distance, social support and life satisfaction), the lower the perceived level of psychological burden. The reason for selecting such variables regarding the personality of employees was the fact that regression equation which includes these variables has the highest factor of determination. This factor corresponds with the ratio of measured variability to the variability in total (Brzeziński, 1996; Ferguson, 1999). It indicates what proportion of the total variability of the dependent variable is explained by the linear regression. In this case, the R² value equals 0.37. Therefore, it can be said that the model explains 37% of the variability.

Conducting a detailed analysis of the created model it can be stated that higher levels of perceived psychological burden will be experienced by people with lower level of ability to distance themselves mentally from work, lower level of perceived social support and life satisfaction. Distancing techniques are one of a number of strategies used to cope with stressful situations, especially in professions and activities that require interpersonal relations. Therefore, it seems reasonable to assume that persons who show deficits in this regard are exposed to a greater impact of stressful stimuli in the workplace, mainly resulting from aggravating relations with other people and especially if this is accompanied by a subjective feeling of lack of social support and low level of satisfaction with life. With such a combination of personal characteristics perceived psychological stress can lead to progressive emotional exhaustion of the employee, reduction of the sense of satisfaction

pracowników biur „open space”. W tym celu zastosowano statystyczne modele regresji liniowej metodą krokową. Zadaniem tak przeprowadzonej analizy było sprawdzenie, na ile cechy osobowości partnerów wpływają na odczuwany przez nich poziom stresu i lęku. Spośród uzyskanych równań regresji wybrano te o najwyższym współczynniku R², czyli wyjaśniające największy procent zaobserwowanych zmienności. Zasadniczym celem jednakże było nie tyle uzyskanie najwyższego współczynnika regresji, co znalezienie optymalnego związku pomiędzy zmiennymi niezależnymi. Do pomiaru zmiennych osobowościowych wykorzystano (opisane wcześniej) kwestionariusze poczucia samoskuteczności GSES oraz wzorców i przeżyć związanych z pracą AVEM. Analiza statystyczna przeprowadzona w tym względzie pozwoliła na stworzenie dwóch istotnych modeli dotyczących psychicznego obciążenia i poczucia zagrożenia.

Tabela 3

Wyniki modelowania zależności pomiędzy zmienną psychiczne obciążenia i zespołem zmiennych objaśniających dla pracowników biur „open space” metodą wielozmiennowej regresji liniowej

Zmienne niezależne		B	Błąd standardowy	Poziom istotności
DF	Zdolność do dystansowania się	-0,459	0,176	0,015
LZ	Satysfakcja z życia	-0,665	0,309	0,041
SU	Wsparcie społeczne	-0,716	0,326	0,037
Wyraz wolny		5,979	3,683	0,117

Błąd estymacji = 3,676

R² = 0,37

Skorygowane R² = 0,30

Źródło: Badania własne.

Dodatnia wartość współczynnika regresji świadczy o dodatnim oddziaływaniu poszczególnych zmiennych niezależnych, zaś ujemna wartość o oddziaływaniu ujemnym. Zatem im wyższy poziom takich zmiennych osobowościowych, jak: zdolność do dystansowania się, poczucie wsparcia społecznego oraz zadowolenie z życia, tym niższy poziom odczuwanego obciążenia psychicznego. Przyczyną wyboru takich zmiennych osobowościowych był fakt, że równanie regresji z tymi zmiennymi ma najwyższy współczynnik determinacji, który jest stosunkiem zmienności wyjaśnianej do zmienności całkowitej (Brzeziński, 1996; Ferguson, 1999). Współczynnik ten mierzy, jaka część ogólnej zmienności zmiennej zależnej jest wyjaśniona przez regresję liniową.

with work and personal life, and consequently, to decrease in the general efficiency and productivity as well as motivation.

Social support and satisfaction with life turned out to be important determinants in the level of insecurity perceived by open space office employees in the workplace. The detailed results are presented the following model.

Table 4

Results of relation modelling between sense of risk variable and a system of explanatory variables for open space office employees by the method of multivariable linear regression

Independent variable		B	Std. error	Significance
SU	Social support	-0.741	0.200	0.001
LZ	Life satisfaction	-0.583	0.196	0.006
Constant		4.868	2.191	0.035

Std. Error of the Estimate = 2.323

R² = 0.34

Adjusted R² = 0.29

Source: Own research.

As regards regression indices it can be assumed that the higher level of insecurity will be determined by lower levels of social support and sense of satisfaction with life. The presented model explains 34% of the variability.

In literature different ways of defining social support can be found, two of which seem to be most relevant. House (Cieślak, 1993) treats the support as an instrumental transaction including at least one of the following elements:

- emotional support — showing affection, kindness and interest;
- instrumental support — showing real assistance, such as financial or physical aid;
- informational support — providing information about events relevant for the person, phenomena and other significant information;
- evaluative support — opinion and feedback on how the subject is evaluated.

Thoits (in: Cieślak, 1993), on the other hand, defines social support as the extent to which the basic needs of individuals are fulfilled during social contacts. These basic needs include belonging and security. These needs can be met by socio-emotional support (feeling, understanding, acceptance) that

W omawianym przypadku wartość ta wynosi $R^2=0,37$, zatem można powiedzieć, iż stworzony model wyjaśnia 37% zaobserwowanej zmienności. Poddając szczegółowej analizie tak uzyskany model można stwierdzić, iż wyższy poziom odczuwanego obciążenia psychicznego będzie dotyczył osób o niższym poziomie umiejętności w zakresie dystansowania się, niższy poziom odczuwanego wsparcia społecznego i zadowolenia z życia. Techniki dystansowania się stanowią jedną z wielu strategii radzenia sobie z sytuacjami stresowymi, zwłaszcza w zawodach i pracach wymagających kontaktów interpersonalnych. Słuszne zatem wydaje się założenie, iż osoby wykazujące w tym względzie deficyty będą narażone na silniejsze oddziaływanie bodźców stresogennych w miejscu pracy, szczególnie wynikających z obciążających kontaktów z innymi ludźmi. Szczególnie, jeżeli towarzyszyć temu będzie subiektywne poczucie braku wsparcia społecznego oraz niski poziom zadowolenia z życia. Przy takiej konstelacji cech odczuwane obciążenie psychiczne może prowadzić do stopniowego wyczerpania emocjonalnego pracownika, obniżania się poczucia satysfakcji zarówno z wykonywanej pracy, jak i życia osobistego, a tym samym do obniżania się efektywności i wydajności pracy oraz spadku motywacji pracownika. Jak się okazało poczucie wsparcia społecznego oraz zadowolenie z życia stanowiły istotne determinanty także dla odczuwanego przez pracowników biur „open space” poziomu poczucia zagrożenia w miejscu pracy. Wyniki w tym względzie prezentuje poniższy model.

Tabela 4

Wyniki modelowania zależności pomiędzy zmienną poczucie zagrożenia i zespołem zmiennych objaśniających dla pracowników biur „open space” metodą wielozmiennowej regresji liniowej

Zmienne niezależne		B	Błąd standardowy	Poziom istotności
SU	Wsparcie społeczne	-0,741	0,200	0,001
LZ	Satysfakcja z życia	-0,583	0,196	0,006
Wyraz wolny		4,868	2,191	0,035

Błąd estymacji = 2,323

$R^2 = 0,34$

Skorygowane $R^2 = 0,29$

Źródło: Badania własne.

Biorąc pod uwagę współczynniki regresji można zakładać, iż wyższy poziom poczucia zagrożenia będzie determinowany niższym poziomem poczucia wsparcia społecznego i zadowolenia z życia. Prezentowany model wyjaśnia 34% zaobserwowanej zmienności.

comes from significant persons, as well as by means of instrumental support (advice, information, financial assistance).

Thus, it may be noticed that the concept of support is multidimensional. It is one of the characteristics of the social environment of the person. The excess or shortage of support can itself constitute a stressor. The optimal level of support received is, therefore, the factor that reduces the effects of stress.

Quast (in: Cieślak, 1993) believes that the low level of support provided by the environment is associated with social isolation, while too high — social control. Many studies show that social support not only plays an important role as a factor in protecting a person from the negative effects of stressors, but also facilitates the recovery from the crisis caused by a particular stressful factor. It was pointed out that social support is a value not only when people are exposed to stressors, but also when there is a situation of low level of support. It has an individual significance for many people at any given time, regardless of the current emotional state, or the problems experienced.

Taking into consideration all the results, a general opinion on positive impact of open space on the functioning of the examined workers can be expressed. The theses regarding higher levels of perceived stress and lower subjective evaluation of labour could not be confirmed unequivocally. There are a number of possible interpretations and explanations of existing relations, however, in this study the authors focused on personality determinants of effective coping with the inconveniences arising from the spatial organization of the working environment. This area of scientific research proved to be well-founded. However, previous studies on the discussed issues regarding general ideas behind open space office design can be referred to. The basic idea is a positive impact on the psychological wellbeing of the employee, their productivity and job satisfaction. However, there must be a reason why an increasing number of European countries decide to give up this kind of office design and invest in finding new and better solutions in this field. Therefore, the doubts that have arisen and the ambiguity of research on the influence on employees of open space office design lead to the following conclusion: further studies on this subject are necessary, covering larger groups of respondents, a variety of work characteristics and relevant socio-demographic variables of respondents such as age, education level or sex.

W literaturze spotyka się różne sposoby definiowania wsparcia społecznego, jednakże spośród nich dwa wydają się najbardziej trafne. I tak House (Cieślak, 1993) traktuje wsparcie jako instrumentalną transakcję zawierającą co najmniej jeden z następujących elementów:

- wsparcie emocjonalne — lubienie kogoś, okazywanie uczuć, życzliwości i zainteresowania;
- wsparcie instrumentalne — okazywanie konkretnej pomocy, np. finansowej lub fizycznej;
- wsparcie informacyjne — przekazywanie informacji o tym, co jest istotne dla danego podmiotu, informacji o najważniejszych wydarzeniach, zjawiskach itp.
- wsparcie oceniające — informacje zwrotne dotyczące tego, jak oceniamy daną jednostkę, co o niej myślimy.

Natomiast Thoits (Cieślak, 1993) ujmuje wsparcie społeczne jako stopień, w jakim podstawowe potrzeby jednostki są nagradzane przez kontakt z innymi. Te podstawowe potrzeby społeczne to, m.in. przynależność i bezpieczeństwo. Potrzeby te mogą być realizowane przez wsparcie socjoemocjonalne (uczucie, zrozumienie, akceptacja), które pochodzi od znaczących osób, jak i wsparcie instrumentalne (porada, informacja, pomoc finansowa).

Widać zatem, że wsparcie jest pojęciem wielowymiarowym. Jest ono jedną z charakterystyk środowiska społecznego jednostki. Jego nadmiar lub brak może być czynnikiem stresującym samym w sobie. Elementem zatem, który redukuje konsekwencje stresu jest optymalny poziom otrzymywanego wsparcia.

Quast (Cieślak, 1993) uważa, że niski poziom wsparcia dostarczanego przez otoczenie wiąże się z izolacją społeczną, natomiast zbyt wysoki ze społeczną kontrolą. Z wielu badań wynika, iż wsparcie społeczne nie tylko odgrywa ważną rolę jako czynnik chroniący jednostkę przed negatywnymi skutkami stresorów, ale także ułatwia jej wyjście z kryzysu spowodowanego przez określony czynnik stresogenny. Zwrócono uwagę na to, że wsparcie społeczne jest wartością nie tylko wtedy, kiedy ludzie poddani są działaniu czynników stresogennych, ale także wtedy, kiedy występuje deficyt wsparcia. Ma ono określone znaczenie dla wielu ludzi w każdym czasie, bez względu na aktualny stan samopoczucia, czy przeżywane problemy.

Mając na względzie całokształt uzyskanych wyników można skłaniać się do wniosku o stosunkowo pozytywnym oddziaływaniu otwartej przestrzeni miejsca pracy na funkcjonowanie badanych pracowników. Nie udało się potwierdzić jednoznacznie założeń dotyczących wyższego poziomu odczuwanego stresu czy niższej subiektywnej oceny pracy. Możliwości interpretacji i wyjaśnienia zaistniałych zależności może być jednak wiele. W niniejszym opracowaniu skłoniono się do poszukiwania osobowościowych determinant

Summary

It is a commonly believed truth that work is a very important part of human life. The amount of time spent on the professional responsibilities is increasing every year. The changes in organizations result in physical changes in working environment. Traditional office rooms are more and more often replaced with large space modern offices. To a large extent these changes are dictated by the needs of a business, striving to achieve the highest possible quality and improved productivity and finally, to stimulate the creativity. Changes in the physical organization of the working space can cause resistance and reluctance of their users — who would want to replace a cosy little office for a tiny desk and a chair somewhere in a huge open space, often without the possibility of determining the volume of a room or room temperature? Whoever would give up control to be controlled themselves? Despite this, more and more organizations choose to implement such solutions, ignoring the human factor while focusing solely on the benefits that this solution may bring to the organization itself.

Working environment influences level of performance, efficiency and productivity of employees. Poorly organized work place may lower the performance or even prevent employees from completing certain tasks. Inadequate and ill-considered design of the work place may lead to low morale, ruined relationships in a group. It also causes higher turnover and absenteeism of employees, impairs their well-being and even causes frequent mistakes at work.

For centuries, the question of spatial organization impact of the quality of work has been interesting to researchers. The quick pace of changes in architecture, construction and design of office space makes this issue very current. It also leads to new fields of research.

skutecznego zmagania się z niedogodnościami wynikającymi z organizacji przestrzennej miejsca pracy. Co jak się okazało, jest posunięciem zasadnym. Można jednak także odwołać się do wcześniejszych badań z tego zakresu i odgórnych idei powstawiania tego rodzaju biur, postulujących pozytywne oddziaływanie na dobrostan psychiczny pracownika, jego wydajność i satysfakcję z pracy. Nie bez powodu jednak w coraz większej części krajów europejskich odchodzi się od tego rodzaju architektury biur i inwestuje się w prace nad poszukiwaniem nowych, lepszych rozwiązań w tym zakresie. Zaistniałe wątpliwości, jak i niejednoznaczności badań dotyczące otwartej organizacji przestrzennej miejsca pracy skłaniają do wniosku o konieczności kontynuowania tego rodzaju badań, przy uwzględnieniu jednak większej liczbie grupy osób badanych, różnorodnej specyfiki pracy wykonywanej oraz istotnych zmiennych socjodemograficznych, jak wiek, poziom wykształcenia czy płeć respondentów.

Podsumowanie

O tym jak bardzo istotna jest praca w życiu człowieka nie trzeba nikogo przekonywać. Z roku na rok wzrasta ilość czasu poświęcanego na wykonywanie obowiązków zawodowych. Wraz ze zmianami w organizacjach zmienia się fizyczna przestrzeń pracy. Tradycyjne przestrzenie biurowe coraz częściej zmieniane są na nowoczesne biura wielkoprzestrzenne. Przemiany te dyktowane są w znacznej mierze potrzebami biznesu, dążeniem do uzyskania jak najwyższej jakości, lepszej wydajności, a także do pobudzenia kreatywności pracujących w nich ludzi. Zmiany fizycznej organizacji przestrzeni pracy wywoływać mogą opór i niechęć ze strony przebywających w nich ludzi. Kto chciałby zamienić przytulny dwuosobowy pokój biurowy na skromne krzeselko i biurko w ogromnej hali w dodatku bez możliwości decydowania o głośności działania odbiorników radiowych czy temperatury w pomieszczeniu? Kto świadomie zrzekłby się kontroli na rzecz bycia kontrolowanym? Mimo to coraz więcej organizacji decyduje się na wdrożenie tego typu rozwiązań, pomijając przy tym czynnik ludzki. Koncentrując się jedynie na korzyściach, jakie rozwiązanie to stwarza samej organizacji.

Środowisko pracy moderuje poziom wykonania zadań, wydajność i produktywność pracowników. Źle zorganizowane miejsce pracy może pogorszyć lub wręcz uniemożliwić wykonanie pewnych czynności. Nieodpowiednia i nieprzemysłana organizacja miejsca pracy może obniżać morale pracowników, zepsuć relacje w grupie, spowodować większą fluktuację i absencję pracowników, pogorszyć ich samopoczucie, a nawet powodować częstsze popełnianie błędów w pracy.

Bibliography

- Bańka, A. (2002). *Spoleczna psychologia srodowiskowa*. Warsaw: Publishing House Naukowe Scholar.
- Bee, H. (2004). *Psychologia rozwoju czlowieka*. Poznań: Zysk i S-ka Publishing House.
- Bell, A. (2001). *Kształtowanie miejsca pracy*. Warsaw: Publishing House Petit.
- Błaszczyk, W., Januszkiewicz, K., Śmigielski, J. (2006). *Oblicza jakości życia człowieka w sytuacji pracy*. Lodz: Lodz University Publishing House.
- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN.
- Cieślak, R. (1993). *Wsparcie społeczne jako sposób radzenia sobie ze stresem w pracy*. In: *Humanizacja pracy*, issue 4, pp. 68-78.
- Donnerstein, E., Wilson, D. (1976). Effect of noise and perceived control on ongoing and subsequent aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), pp. 774-781.
- Dudek, B. (2004). *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Lodz: Nofer Institute of Occupational Medicine.
- Duvall-Early, K., Benedict, J. O. (1992). The relationship between privacy and different components of job satisfaction. In: *Environment and Behaviour*, 24.
- Ejsmont, W. (1990). *Fizjologia pracy i ergonomia*. Gdańsk: Gdansk University Publishing House.
- Ferguson, G. M. (1999). *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, [ed.] J. Brzeziński, [trans.] M. Zagroździ. Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN.
- Gaida, A. W., Rongińska, T. (2000). *Strategie radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej*. Zielona Góra: Zielonogórski University Publishing House.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warsaw: Polish Psychological Society.
- Locke, E. A., Latam, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Nowakowska, A. (2004). *Psychologiczna charakterystyka małżeństw marynarskich*. Gdańsk: Gdansk University, Department of Psychology, unpublished doctorate.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P. (1991). Physical environments and employee reactions: effects of stimulus - screening skills and job complexity. In: *Academy of Management Journal*, 4, 929-940.

Od wieków zagadnienie wpływu organizacji przestrzennej miejsca pracy jest przedmiotem zainteresowania badaczy. Ogromne tempo przemian w architekturze, budownictwie i projektowaniu przestrzeni biurowych sprawia, że zagadnienie to jest coraz bardziej aktualne i wyznacza wciąż nowe kierunki badań.

Bibliografia

- Bańka, A. (2002). *Spoleczna psychologia środowiskowa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Bee, H. (2004). *Psychologia rozwoju człowieka*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Bell, A. (2001). *Kształtowanie miejsca pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Błaszczyk, W., Januszkiewicz, K., Śmigielski, J. (2006). *Oblicza jakości życia człowieka w sytuacji pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cieślak, R. (1993). *Wsparcie społeczne jako sposób radzenia sobie ze stresem w pracy*. W: Humanizacja pracy, nr 4, s. 68-78.
- Donnerstein, E., Wilson, D. (1976). Effect of noise and perceived control on ongoing and subsequent aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 774-781.
- Dudek, B. (2004). *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.
- Duvall-Early, K., Benedict, J. O. (1992). The relationship between privacy and different components of job satisfaction. In: *Environment and Behaviour*, 24.
- Ejmond, W. (1990). *Fizjologia pracy i ergonomia*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ferguson, G. M. (1999). *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, [red.] J. Brzeziński, [przeł.] M. Zagroździ. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gajda, A.W., Rongińska, T. (2000). *Strategie radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej*. Zielona Góra: Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

Empirical aspects of the psychology.. - 7. Spatial organization of a workplace.

Rafaeli, A., Sutton, R. J. (1987). Expression of emotion as part of the work role. In: *Academy of Management Review*, **12**, 23-37.

Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warsaw: Polish Scientific Publishers.

Sirko, S. (2005). *Ludzie w organizacji*. Warsaw: Wyższa Szkoła Celna Publishing House.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P. & Brill, M. (1994). «Office Noise, Satisfaction and Performance». *Environment and Behavior Journal*, **26**(2), pp. 195-222.

Złowodzki, M. (1997). *Technologiczne i środowiskowe projektowanie architektury biur*. Cracow: Politechnika Krakowska Publishing House.

Web pages:

<http://www.ergonomia-polska.com/>

<http://www.ciop.pl/>

<http://www.officefacility.pl/>

<http://www.isap.sejm.gov. pl/>

Empiryczne oblicza psychologii. - 7. Organizacja przestrzenna miejsca pracy..

Locke, E. A., Latam, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*; Prentice Hall.

Nowakowska, A. (2004). *Psychologiczna charakterystyka małżeństw marynarskich*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański Instytut Psychologii, niepublikowana rozprawa doktorska.

Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P. (1991). Physical environments and employee reactions: effects of stimulus - screening skills and job complexity. In: *Academy of Management Journal*, 4, 929-940.

Rafaeli, A., Sutton, R. J. (1987). Expression of emotion as part of the work role. In: *Academy of Management Review*, 12, 23-37.

Schultz, D. P., Schultz, S. E., (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sirko, S. (2005). *Ludzie w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Celnej.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P. & Brill, M. (1994). «Office Noise, Satisfaction and Performance». *Environment and Behavior Journal*, 26(2), pp. 195-222.

Złowodzki, M. (1997). *Technologiczne i środowiskowe projektowanie architektury biur*. Kraków: Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej.

Strony internetowe:

<http://www.ergonomia-polska.com/>

<http://www.ciop.pl/>

<http://www.officefacility.pl/>

<http://www.isap.sejm.gov.pl>

Kamila Wojdyło

Institute of Psychology
University of Gdańsk

Aleksandra Lewandowska-Walter

Institute of Psychology
University of Gdańsk

Paweł Jurek

Institute of Psychology
University of Gdańsk

Workaholism and emotional competencies¹

ABSTRACT

This study, using the Polish version of the Work Addiction Risk Test developed by Robinson (1999), examines the relationships of workaholism to affect regulation and emotional abilities. It is suggested, that workaholics have a generally low level of self-regulation of emotions and emotional competences. Workaholics (N = 59) and non-workaholics (N = 56) were compared as to their affect regulation level in situations of failure and situations of performing enjoyable activities, and as to their general emotional intelligence level. The hypothesis regarding negative relationship between workaholism and self-regulatory abilities both in situations of failure and of being engaged in enjoyable activities was confirmed. When faced with failure, workaholics show lack of ability to "get away" from unpleasant experiences. They have also difficulties with remaining active and maintaining positive emotions while performing enjoyable activities. Differences between workaholics and non-workaholics regarding emotional intelligence turned out statistically irrelevant. Those results are discussed in the context of personnel management practices in organizations. The conclusions may find their

Acknowledgements: Studies partly financed by University of Gdańsk grant BW: 7400-5-0452-7. Correspondence should be addressed to Kamila Wojdyło, University of Gdańsk, Bażyńskiego 4, 80-952 Gdańsk, e-mail: psykw@univ.gda.pl.

Kamila Wojdyło
Instytut Psychologii
Uniwersytet Gdański

Aleksandra Lewandowska-Walter
Instytut Psychologii
Uniwersytet Gdański

Paweł Jurek
Instytut Psychologii
Uniwersytet Gdański

Pracoholizm a kompetencje emocjonalne¹

ABSTRAKT

W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki badań nad związkiem pomiędzy pracoholizmem a zdolnościami regulacji emocji oraz inteligencją emocjonalną. W badaniu zastosowano polską wersję kwestionariusza WART (*Work Addiction Risk Test*) Robinsona (1999). Sformułowano hipotezy, że pracoholicy charakteryzują się generalnie niższym poziomem regulacji emocji oraz sprawności emocjonalnych. Porównano pracoholików (N = 59) i osoby nie będące pracoholikami (N = 56) pod względem poziomu kontroli emocji w sytuacjach porażki oraz w sytuacjach wykonywania czynności przyjemnych, a także pod względem ogólnego poziomu inteligencji emocjonalnej. Wyniki badań potwierdziły sformułowane hipotezy o negatywnej relacji pomiędzy pracoholizmem a zdolnościami samoregulacji zarówno w sytuacji porażki, jak i zaangażowania w czynności przyjemne. W konfrontacji z porażkami pracoholicy wykazują niższe, w porównaniu do niepracoholików, zdolności dystansowania się od nieprzyjemnych doświadczeń. Pracoholicy przejawiają również wyższy poziom trudności w podtrzymywaniu aktywności oraz utrzymywaniu pozytywnych emocji w sytuacjach wykonywania czynności przyjemnych. Hipoteza o różnicy pomiędzy pracoholikami i niepracoholikami

Badania częściowo finansowane z grantu Uniwersytetu Gdańskiego BW: 7400-5-0452-7.

applications in diagnosis, early detection, as well as planning actions to prevent workaholism problem from deepening.

Key words: workaholism, work addiction, emotional competences, action orientation

Introduction

The term *workaholism* was created through analogy with the term "alcoholism", indicating an addictive nature of the phenomenon: extreme compulsion-based need/drive to work (uncontrollable need to work without rest/stopping), which hinders the individuals physical and mental health and social functioning (Oates, 1971). Most of researches stress the core characteristic of workaholism — strong work drive, defining the phenomenon as a disorder — "the compulsion or the uncontrollable need to work incessantly" (Oates, 1971; Ng, Sorensen & Feldman, 2007; Shimazu, Bakker & Demerouti, 2009; Spence & Robbins, 1992), that includes work-obsession, characterised by self-imposing of very high standards, an inability to regulate working habits and neglecting other life activities (Killinger, 1991; Naughton, 1987; Oates, 1971; Poppelreuter, 1997; Robinson, 1998; Schwarz, 1982; Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009; Wojdyło, 2007, 2010a, 2010b).

It is noteworthy, that defining workaholism in destructive terms is not commonly shared. There are still some authors, who argued that workaholism may be defined only as a positive phenomenon. An addiction to work is described as a satisfying style of working and living, indicating that workaholics are people who love work, are healthy, happy, satisfied with their lifestyle and productive (Cantarow, 1979; Machlowitz, 1980; Korn, Pratt & Lambrou, 1987; Sprankle & Ebel, 1987). The existing discrepancies in the way of defining workaholism constitute a serious obstacle in conducting research and systemising knowledge.

Postulating that workaholism may appear in a positive form is highly controversial because it implies a paradoxical form of a "healthy addiction". Research results provide support, that the essence of workaholism is specific compulsion-based working style and not the number of working hours (Burke & Koksal, 2002; Mcmillan, Brady, O'Driscoll & Marsh, 2002; Kanai, Wakabayashi & Fling, 1996; Russo & Waters, 2006).

Researches on workaholism lack empirical data, concerning particularly the regulatory mechanisms of the syndrome which could provide guidelines to create prevention and treatment programs for addicted to work. There is a growing number of research reporting that workaholism is related to poorer emotional well-being (Andreassen, Ursin & Eriksen, 2007; Burke

w poziomie inteligencji emocjonalnej nie potwierdziła się. Uzyskane w przeprowadzonych badaniach wyniki omówiono w kontekście praktyki zarządzania ludźmi w organizacjach. Wnioski badawcze mogą znaleźć zastosowanie w diagnostyce, prewencji, jak i planowaniu działań przeciwdziałających problemowi pracoholizmu.

Słowa kluczowe: pracoholizm, uzależnienie od pracy, kompetencje emocjonalne, orientacja na działanie

Wprowadzenie

Pojęcie pracoholizmu stworzono przez analogię do terminu alkoholizm, wskazując na uzależnieniowy charakter zjawiska: silną, kompulsyjną/niekontrolowaną potrzebę pracy bez przerwy, wpływającą negatywnie na zdrowie fizyczne i psychiczne oraz społeczne funkcjonowanie jednostki (Oates, 1971). Wielu badaczy definiuje to zjawisko jako zaburzenie — „przymus lub niekontrolowana potrzeba nieustannej pracy” (Oates, 1971; Ng, Sorensen, Feldman, 2007; Shimazu, Bakker, Demerouti, 2009; Spence, Robbins, 1992), obejmujące obsesję pracy, stawianie sobie bardzo wysokich standardów, niezdolność do regulowania nawyków związanych z pracą, zaniedbywanie innych (pozazawodowych) aktywności życiowych (Killinger, 1991; Naughton, 1987; Oates, 1971; Poppelreuter, 1997; Robinson, 1998; Schwarz, 1982; Schaufeli, Shimazu, Taris, 2009; Wojdyło, 2007, 2010a, 2010b).

Należy jednak zauważyć, że definiowanie pracoholizmu w kategoriach destruktywnych nie jest powszechnie podzielane. Niektórzy autorzy określają pracoholizm jako zjawisko pozytywne. Uzależnienie od pracy ujmuje się jako dający satysfakcję styl pracy i życia, wskazując, że pracoholicy to osoby, które kochają pracę, są zdrowe, szczęśliwe, zadowolone ze swojego stylu życia i produktywne (Cantarow, 1979; Machlowitz, 1980; Korn, Pratt, Lambrou, 1987; Sprankle, Ebel, 1987). Istniejące rozbieżności w sposobie definiowania pracoholizmu stanowią poważną przeszkodę w prowadzeniu badań i systematyzowaniu wiedzy.

Postulowanie, że pracoholizm może występować w pozytywnej formie jest wysoce kontrowersyjne, bo implikuje paradoksalną postać „zdrowego uzależnienia”. Wyniki badań dostarczają poparcia dla tezy, że istotą pracoholizmu jest określony, oparty na przymusie styl pracy lecz nie liczba godzin pracy (Burkę, Koksal, 2002; McMillan, Brady, O'Driscoll, Marsh, 2002; Kanai, Wakabayashi, Fling, 1996; Russo, Waters, 2006).

W literaturze przedmiotu brakuje danych empirycznych dotyczących w szczególności mechanizmów regulacyjnych syndromu, które mogłyby dostarczyć podstaw do tworzenia programów prewencji i leczenia ludzi

& Matthiesen, 2004; Spence & Robbins, 1992). Therefore, we assume that emotional regulatory mechanism is crucial for regulating work addiction. Thus, in the current study we focused on the relationship between *workaholism* and emotional competences.

There are many investigations indicating that workaholics may have difficulties regarding the ability to regulate emotions, and that obsessive working can be a strategy to regulate emotional states (to reduce negative emotions and psycho-physical exhaustion). For example, Burke (2000b) found, that workaholics have need to "prove" themselves through achievements and taking risks, which is connected with a fear of being judged as an unsuccessful and worthless person. Studies conducted by Burke (2004) confirmed, that low self-esteem may be one of the most important markers of workaholism. Consistent with these findings many authors indicate, that low self-esteem, can be important reason for workaholism (e.g. Ng et al, 2007).

Other studies showed that higher level of work addiction was associated with negative emotions (e.g. anxiety) (Burke & Matthiesen, 2004) and energetic arousal (Wojdyło, 2005a). According to experimental data, people addicted to work experience high stress, tension, uneasiness and high level of situational anxiety in task situations. Workaholics experience also high dispositional anxiety — they are often absorbed by unimportant obsessive thoughts, they worry about unimportant things, they suffer badly when disappointed, they experience greater uncertainty than non-workaholics when acting under their own responsibility, they have difficulties with maintaining mental distance to acquired experiences, failures, they experience loneliness, feeling of being threatened and isolated in the world (Wojdyło, 2010).

The researches regarding the conception of personality antecedents of workaholism (Wojdyło, 2005a, 2007) indicate that workaholic achievement orientation involves both the drive to attain desirable states (showing personal competence) and the wish to avoid undesirable ones (revealing own incompetence). The detected regulatory mechanism of workaholic personality allows the conclusion that workaholics have difficulties in regulating negative emotions (especially fear of failure). Thus, the intensification of work persistence depends on the intensity of the fear of failure: the greater the fear of failure the stronger the work obsession.

Studies of Poppelreuter (1996) revealed that workaholics have difficulties with making use of free-time, relaxation and relieving the tension. They organize and experience their free time in a different way than non-workaholics (during their free time, they remain focused on their work; they have the need to control, plan and structure, as well as problems with "going off").

uzależnionych od pracy. Coraz większa liczba badań pokazuje, że pracoholizm wiąże się z gorszym funkcjonowaniem emocjonalnym (Andreassen Ursin, Eriksen, 2007; Burkę, Matthiesen, 2004; Spence, Robbins, 1992). W związku z powyższym zakładamy, że mechanizm regulacji emocji może mieć szczególne znaczenie w wyznaczaniu i podtrzymywaniu procesu uzależnienia od pracy. W niniejszych badaniach, koncentrujemy się na relacji pomiędzy pracoholizmem a kompetencjami emocjonalnymi.

Wiele badań wskazuje, że pracoholicy mogą mieć trudności w zakresie regulowania emocji, a obsesyjne nastawienie wobec pracy może być strategią regulacji stanów emocjonalnych (ukierunkowaną na zmniejszenie negatywnych emocji i psychofizycznego wyczerpania). Na przykład, Burkę (2000b) wykazał, że pracoholicy mają potrzebę potwierdzenia własnej wartości poprzez osiągnięcia i podejmowanie ryzyka, co wynika z obawy przed byciem ocenianym jako osoba nie odnosząca sukcesu i bezwartościowa. Wyniki badań przeprowadzonych przez Burkę (2004) potwierdzają, że niska samoocena może być jednym z najważniejszych wskaźników pracoholizmu. Zgodnie z tymi ustaleniami wielu autorów wnioskuje, że niskie poczucie własnej wartości może być ważną przyczyną uzależnienia od pracy (np. Ng i in., 2007).

We innych badaniach stwierdzono, że wyższy poziom uzależnienia od pracy wiąże się z negatywnymi emocjami, takim jak lęk (Burkę, Matthiesen, 2004), a także pobudzeniem energetycznym (Wojdyło, 2005a). Z danych eksperymentalnych wynika, że osoby uzależnione od pracy w sytuacji zadaniowej przeżywają zdenerwowanie, napięcie, niepokój, wysoki poziom lęku sytuacyjnego. Pracoholicy ujawniają też wysoki lęk dyspozycyjny — często zaabsorbowani są dręczącymi ich nieważnymi myślami, zamartwiają się o rzeczy mało ważne, dotkliwie przeżywają rozczarowania, w wyższym stopniu niż niepracoholicy doświadczają niepewności w działaniu na własną odpowiedzialność, mają trudności w utrzymywaniu dystansu psychicznego wobec nabytych doświadczeń, niepowodzeń, doświadczają poczucia osamotnienia, zagrożenia i obcości w otaczającym ich świecie (Wojdyło, 2010).

Według koncepcji osobowościowych uwarunkowań pracoholizmu treść i kierunek zachowania pracoholicznego wyznaczają dwie kategorie celów związanych z osiągnięciami, funkcjonalnie powiązane: cele dokonań ukierunkowane na dążenie (wykazanie własnych kompetencji) oraz cele dokonań ukierunkowane na unikanie (zapobieganie ujawnianiu własnej niekompetencji) (Wojdyło, 2005a, 2007). Z badań własnych (Wojdyło, 2005a) wynika, że nasilenie uporczywości pracy zależy od wielkości lęku przed niepowodzeniem: im wyższa jest obawa przed porażką, tym silniejsza obsesja pracy.

Badania Poppelreutera (1996) wskazują, że pracoholicy mają trudności z korzystaniem z czasu wolnego, relaksacją, uzyskaniem odprężenia. Pracoholicy odmiennie od niepracoholików organizują i przeżywają czas wolny

The present study is part of a larger research project on workaholism personality determinants, built on previous works (Wojdyło, 2005a, 2005b, 2006, 2007) and extends these works to discover new areas (the relationship between workaholism and emotional abilities). According to the action control conception, proposed by Kuhl (1984, 1985, 1994a, Marszał-Wiśniewska, 2002), there are two main types of situations related with emotional competences which require the use of emotional abilities: *situations of experiencing failure, unpleasant experiences* (requiring an ability to reduce the negative affect) (*failure-related action orientation, AOF*), and *situations of performing voluntary pleasant and/or interesting actions* (requiring to sustain the positive affect, enabling full involvement in interesting actions) (*performance-related action-orientation, AOP*).

An emotional abilities' deficit, on the other hand, is revealed in situations of failure and of performing satisfying actions through two types of behaviour: a) *inability to influence negative emotions with volitional control*, being absorbed with thinking about the experienced failures, inability to stop thinking about failure (shortly after it took place), inability to focus one's attention on a new action, and b) *inconstancy*: inability to sustain a positive affect and to become involved in the performed enjoyable action, quick abandoning or aborting of the conducted action, in order to do something else.

Action-orientation is defined as a metastatic mode of control, which facilitates the enactment of change-oriented intentions, as the ability to exert volitional control over one's feelings (Kuhl, 1984; Koole, Kuhl, Jostmann & Vohs, 2003) — to reduce negative affect and to maintain positive affect. State-orientation is defined as a catastatic mode of control which inhibits the enactment of change-oriented intentions, as the inability to exert volitional control over one's feelings. According to Kuhl's conception of action control, state and change orientation constitute two types of factors which have a negative influence over action control as they hinder the realisation of a given intention. An under-activity of the action initiating system related to state orientation causes difficulty in "getting away from failures", in situations after a failure. However, over-activity of the action initiating system, in the case of change orientation, causes the inability to continue an action, which is enjoyable for the individual.

Based on the work compulsion and a high negative emotions (especially high fear of failure), that characterize workaholics, it is here assumed, that in situations of failure and situations of performing volitional enjoyable activities (e.g. watching a film, being on holiday, being in a relation) the work-addicted display deficit of emotional abilities — being absorbed in failure and an inability to "become engrossed" in enjoyable activities. In other words, it is assumed, that the higher the level of workaholism,

(w czasie wolnym pozostają skoncentrowani na pracy, charakteryzuje ich potrzeba kontroli, planowania, struktury, problemy z „wylęceniem się”).

Prezentowane w niniejszym artykule badanie jest częścią większego programu badawczego nad osobowościowymi wyznacznikami pracoholizmu i nawiązuje do wcześniejszych badań (Wojdyło, 2005a, 2005b, 2006, 2007), rozszerzając je o nowe obszary eksploracji (relacje pomiędzy pracoholizmem a sprawnościami emocjonalnymi). Na podstawie analizy koncepcji kontroli działania Kuhla (1984, 1985, 1994a, Marszał-Wiśniewska, 2002) można wyróżnić dwa rodzaje sytuacji związanych z kompetencjami emocjonalnymi i wymagających wykorzystania sprawności emocjonalnych przez podmiot: *sytuacje doznawania niepowodzenia, przykrych doświadczeń (wymagające zdolności do redukcji negatywnego afektu) (failure-related action orientation, AOF)* oraz *sytuacje wykonywania dobrowolnych czynności przyjemnych i/lub interesujących (wymagające zdolności do podtrzymywania afektu pozytywnego, umożliwiających pełne zaangażowanie w interesujące działania (performance-related action-orientation, AOP).*

Deficyt sprawności emocjonalnych z kolei, przejawia się w sytuacjach porażki i wykonywania czynności satysfakcjonujących w dwóch przeciwstawnych do wyżej wymienionych rodzajach zachowań, odpowiednio: a) *niezdolności do wywierania wpływu na emocje negatywne za pomocą wolicjonalnej kontroli, zaabsorbowania myśleniem o doznanych niepowodzeniach, brakiem umiejętności zaprzestania myślenia o niepowodzeniu (w krótkim czasie po jego wystąpieniu), brakiem umiejętności koncentracji uwagi na nowej czynności i b) zmiennością: niezdolności do podtrzymywania afektu pozytywnego i zaangażowania w wykonywaną czynność przyjemną, szybkim porzucaniem wykonywanej czynności lub jej przerywaniem w celu zajęcia się czymś innym.*

Orientacja na działanie jest definiowana jako promujący tryb kontroli, ułatwiający przekształcenie intencji zmiany w celową aktywność oraz jako zdolność do świadomej kontroli emocji w celu zmniejszenia ich negatywnego wpływu i utrzymania wpływu pozytywnego (Kuhl, 1984; Koole, Kuhl, Jostmann, Vohs, 2003). Orientacja na stan jest z kolei definiowana jako zachowawczy tryb kontroli, który hamuje przekształcanie intencji zmiany w działanie oraz jako niezdolność do wolicjonalnej kontroli emocji. Zgodnie z koncepcją kontroli działania Kuhla, orientacja na stan oraz orientacja na zmienność stanowią dwa rodzaje czynników, które mają negatywny wpływ na kontrolę działania, ponieważ utrudniają realizację intencji. Niedoczynność systemu inicjowania działania związana z orientacją na stan powoduje trudności w dystansowaniu się od niepowodzeń w sytuacjach doświadczania porażki. Z kolei nadaktywność systemu inicjującego działanie w przypadku orientacji na zmienności, powoduje niezdolność do kontynuowania działania, które jest dla osoby przyjemne.

the lower the ability to regulate negative emotions in situations of failure and to regulate positive emotions during enjoyable activities.

Based on the findings, that workaholics have high negative emotions and high fear of failure, it is here assumed also, that the addicted to work are characterised by generally low level of emotional intelligence (deficit of knowledge of emotions, inability to recognise and steer one's personal and other people's emotions).

The structure of the theoretical model which is the subject of this study (systematic formulation of the rational leading to the assumed hypotheses) is presented in figure 1.

THEORETICAL MODEL			SITUATIONS RELATED WITH EMOTIONAL COMPETENCES	
			failure, unpleasant experiences	performing of enjoyable activities
	AFFECT REGULATION	<i>Action orientation</i>	ability to “get away”	ability to “become engrossed”
	AFFECT REGULATION DEFICIT	<i>State/change orientation</i>	being absorbed	change
MEASUREMENT			AOF Scale	AOP Scale

Figure 1. Structure of the theoretical model, as the basis of the assumed hypotheses.

The following hypotheses were formulated:

- H1: Workaholics, compared to non-workaholics, are characterised by lower negative affect regulation (the ability to reduce negative affect), manifested through becoming absorbed in failure and unpleasant experiences;
- H2: Workaholics, compared to non-workaholics, show lower positive affect regulation (the ability to maintain positive affect), in the situation of performing volitional enjoyable activities;
- H3: Workaholics are characterised by lower level of emotional intelligence than non-workaholics.

Uwzględniając wewnętrzny przymus wykonywania pracy oraz wysoki poziom negatywnych emocji (szczególnie wysoki lęk przed porażką), które charakteryzują pracoholików, można założyć, że w sytuacjach porażki oraz wykonywania przyjemnych czynności (np. oglądanie filmu, pobyt na wakacjach, relacje z innymi), osoby uzależnione od pracy wykazują deficyt kompetencji emocjonalnych — zaabsorbowanie niepowodzeniem i brak umiejętności „zanurzenia się” w czynnościach przyjemnych. Innymi słowy, można przyjąć, że im wyższy poziom pracoholizmu, tym niższa zdolność regulacji negatywnych emocji w sytuacjach porażki oraz regulacji emocji pozytywnych w sytuacjach wykonywania dobrowolnych czynności przyjemnych. Na podstawie wyników badań pokazujących, że pracoholicy odczuwają silne negatywne emocje i wysoki poziom lęku przed porażką, zakładamy również, że osoby uzależnione od pracy cechuje niski poziom inteligencji emocjonalnej (deficyt w zakresie wiedzy o emocjach, zdolności do rozpoznawania i kierowania emocjami osobistymi i emocjami innych osób).

Strukturę modelu teoretycznego, będącego przedmiotem eksploracji (systematyczne ujęcie przesłanek prowadzących do przyjętych hipotez) przedstawia rycina 1.

MODEL TEORETYCZNY		SYTUACJE ZWIĄZANE Z KOMPETENCJAMI EMOCJONALNYMI		
		niepowodzenie, przykre doświadczenia	wykonywanie czynności przyjemnych	
POMIAR	AFFECT REGULATION	<i>orientacja na działanie</i>	umiejętność „oderwania się”	umiejętność „zatopienia się”
	DEFICYT REGULACJI EMOCJI	<i>orientacja na stan/zmienność</i>	zaabsorbowanie	zmienność
			Skala AOF	Skala AOP

Ryc. 1. Struktura modelu teoretycznego, będącego podstawą przyjętych hipotez.

Sformułowano następujące hipotezy:

H I : Pracoholików w porównaniu z niepracoholikami cechuje niższy poziom zdolności do regulacji negatywnych emocji, (*the ability to reduce negative*

Method

Respondents

The study involved 211 students of University of Gdańsk and Gdynia Maritime Academy; aged between 18 and 32 ($M = 20.659$; $SD = 2.06$); 111 women and 100 men; 202 respondents with secondary education and 9 with higher education (three students were independent workers and 6 were white-collar workers without executive positions).

Measures

1. In order to measure workaholism, Robinson and Philips' Work Addiction Risk Test (WART), in a Polish version adapted by Wojdyło (2005b) (Cronbach's $\alpha = 0.87$) for group studies, was used. The method measures behavioural, cognitive and emotional reactions which constitute workaholism syndrome. The questionnaire comprises of 25 statements assessed on a 4-degree frequency scale, with answer categories ranging from "almost never" to "almost always." The scale ranges from 25 to 100 points. High result (67-100) is an indicator of a high degree of addiction, medium result (57-66) — of a moderate degree of addiction. Low result — between 25-56 points — indicated no addiction and low risk of workaholism. The Polish adaptation of the WART measures the following 5 dimensions of workaholism: Work Obsession/Compulsion, Emotional Arousal/Perfectionism, Work Overload, Outcome Orientation and Self-Esteem. The comparative groups of workaholics and non-workaholics were derived on the basis of the general WART questionnaire result and its quartile values ($N = 211$). Quartiles were derived separately for women ($N = 111$) and for men ($N = 100$), due to statistically significant differences on the workaholism level between the groups (on average 56.66; $SD = 0.90$; $N = 111$ for the group of women, in relation to 52.55; $SD = 0.9$; $N = 100$ for the group of men; $F(1.209) = 9.846$, $p < 0.002$) (quartiles for the group of women equalled: 50 and 63, for the group of men: 45 and 58). The workaholic group ($N = 59$) comprised of 33 women and 26 men who received the highest scores in the WART questionnaire ($M = 67.07$; $SD = 5.34$; result range for the group of women — 63 to 80 points, for the group of men — 58 to 79 points). The non-workaholic group ($N = 56$) comprised of 29 women and 27 men with the lowest scores in the WART questionnaire ($M = 44.05$; $SD = 4.37$; result range for the group of women — 33 to 50 points, for the group of men — 34 to 45).

affect) przejawiający się w zaabsorbowaniu doznany niepowodzeniem, przykrymi doświadczeniami;

H2: Pracoholicy wykazują niższy niż niepracoholicy poziom zdolności do regulacji pozytywnych emocji (*the ability to maintain positive affect*) w sytuacji wykonywania dobrowolnych czynności przyjemnych;

H3: Pracoholików cechuje niższy w porównaniu z niepracoholikami poziom inteligencji emocjonalnej.

Metoda

Osoby badane

W badaniach wzięło udział 211 studentów (Uniwersytetu Gdańskiego i Akademii Morskiej w Gdyni) w wieku od 18 do 32 lat ($M = 20,659$; $SD = 2,06$); 111 kobiet i 100 mężczyzn; 202 osoby z wykształceniem średnim i 9 z wykształceniem wyższym (3 studentów było pracownikami samodzielnymi, a 6 — pracownikami umysłowymi bez funkcji kierowniczej).

Pomiar zmiennych

1. Do pomiaru pracoholizmu użyto Kwestionariusz Pomiaru Pracoholizmu WART Robinsona i Philippsa, w polskiej adaptacji do badań grupowych Wojdyło (2005b) (alfa Cronbacha = 0,87). Narzędzie mierzy reakcje behawioralne, poznawcze i emocjonalne, które uważa się za konstytuujące syndrom pracoholizmu. Kwestionariusz składa się z 25 stwierdzeń ocenianych na 4-stopniowej skali częstotliwości z kategoriami odpowiedzi od „prawie nigdy” do „prawie zawsze”. Rozpiętość skali wynosi od 25 do 100 punktów. Wynik wysoki (67-100) jest wskaźnikiem uzależnienia w stopniu wysokim, wynik średni (57-66) — uzależnienia w stopniu umiarkowanym. Wskaźnikiem braku uzależnienia oraz stopnia ryzyka pracoholizmu jest wynik niski z przedziału 25-56 pkt. Polska adaptacja WART mierzy 5 następujących wymiarów pracoholizmu: Obsesja Pracy/Kompulsja, Emocjonalne Pobudzenie/Perfekcjonizm, Przeciążenie Pracą, Orientacja na Wynik, Poczucie Własnej Wartości. Grupy porównawcze pracoholików i niepracoholików wyodrębniono na podstawie ogólnego wyniku w kwestionariuszu WART, w oparciu o wartości kwartylowe ($N = 211$). Kwartyle wyróżniono oddzielnie dla kobiet ($N = 111$) i mężczyzn ($N = 100$), ze względu na istotne statystycznie różnice między grupami w poziomie pracoholizmu (średnio 56,66; $SD = 0,90$; N ważnych = 111, w grupie kobiet wobec 52,55; $SD = 0,9$; N ważnych = 100, w grupie mężczyzn; $F(1, 209) = 9,846$, $p < 0,002$) (kwartyle dla grupy kobiet wynosiły:

2. Affect regulatory abilities in situations of failure and in situations of performing enjoyable activities were measured using Kuhl's Action Control Scale (ACS-90), in a Polish version by Marszał-Wiśniewska (2002). Two scales were used in this study: AOF (failure-related action orientation vs. preoccupation); AOP (performance-related action orientation vs. volatility). Each subscale consists of 12 items with alternative answers (A and B), indicating respectively action orientation (1 point) and state or change orientation, accordingly in the case of the AOF and AOP scale (0 points). Action orientation in each sub-scale may reach a value of 1 to 12. The higher the score, the higher the action orientation and, at the same time, the lower the state orientation. The reliability coefficients for the sub-scales (calculated according Kuder-Richardson Formula 20) equal 0.79 (AOF) and 0.69 (AOP).
3. In order to measure emotional intelligence Schutte's INTE Emotional Intelligence Questionnaire in a Polish version by Ciechanowicz, Jaworowska and Matczak (2001) was used. The tool consists of 33 statements concerning, among others, the capabilities and abilities to cope with feelings, or directly coping strategies, or coping with other people's reactions which indicate that the subject has remedial abilities. Thirteen items concern perception, assessment and expression of emotions, 10 items — emotion regulation and the final 10 items — using emotions in thinking and acting. Respondents indicated their agreement with each item on a five-point scale (from 1= strongly disagree to 5 = strongly agree).

Results

Descriptive statistics

Table 1 presents the means, standard deviations and intercorrelations among study measures. First, the five dimensions of workaholism were significantly and positively intercorrelated. Second, the correlation between acting scales (AOF and AOP) was statistically insignificant, which is consistent with the theoretical assumptions (Kuhl, 1994b). Third, the two action orientation measurements were significantly negatively correlated with the general result for workaholism and three dimensions of workaholism: Work Obsession, Arousal/Perfectionism and Overload. In addition, statistically significant negative relation was found between both action orientation in situations of performing enjoyable actions and Outcome Orientation, and between action orientation in situations of failure and Self-Esteem related with work.

50 i 63, dla grupy mężczyzn: 45 i 58). Grupę pracoholików (N = 59) utworzyły 33 kobiety i 26 mężczyzn z najwyższymi wynikami w kwestionariuszu WART (M = 67,07; SD = 5,34; rozpiętość wyników w grupie kobiet wynosiła od 63 do 80 pkt., w grupie mężczyzn — od 58 do 79 pkt). Do grupy niepracoholików (N = 56) weszło 29 kobiet i 27 mężczyzn z najniższymi wynikami w kwestionariuszu WART (M = 44,05; SD = 4,37; rozpiętość wyników w grupie kobiet wynosiła od 33 do 50 punktów, w grupie mężczyzn — od 34 do 45).

2. Zdolności regulacji emocji w sytuacjach niepowodzeń oraz sytuacjach wykonywania czynności przyjemnych mierzono z zastosowaniem Skali Kontroli Działania Kuhla (ACS-90), w polskiej adaptacji Marszał-Wiśniewskiej (2002). W badaniach wykorzystano dwie skale: orientacji na działanie w sytuacji porażki AOF (*failure-related action orientation vs. preoccupation*) oraz orientacji na działanie w sytuacjach wykonywania czynności przyjemnych AOP (*performance-related action orientation vs. volatility*). Każdą z podskal tworzy 12 pozycji z alternatywnymi odpowiedziami (A i B), wskazującymi odpowiednio orientację na działanie (1 punkt) i orientację na stan w przypadku skali AOF lub zmienność — w przypadku skali AOP (0 punktów). Orientacja na działanie w każdej podskali może osiągać wartość od 1 do 12. Im wyższy wynik, tym wyższa orientacja na działanie i jednocześnie niższa orientacja na stan (vs zmienność). Współczynniki rzetelności dla podskal (obliczane według wzoru 20 Kudera-Richardsona) wynoszą 0,79 (AOF) i 0,69 (AOP).
3. Do pomiaru inteligencji emocjonalnej zastosowano Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE Schutte'go i in., w polskiej adaptacji Ciechanowicz, Jaworowskiej i Matczak (2001). Narzędzie składa się z 33 stwierdzeń dotyczących m.in. zdolności i umiejętności w radzeniu sobie z uczuciami lub bezpośrednio strategii radzenia sobie czy reakcji innych ludzi, będących wskaźnikiem posiadania przez podmiot umiejętności zaradczych. Trzynaście pozycji dotyczy spostrzegania, oceny i ekspresji emocji, 10 pozycji — regulacji emocji i 10 pozycji — wykorzystywania emocji w myśleniu i działaniu. Respondenci oceniali na ile zgadzają się z danym stwierdzeniem na pięciostopniowej skali (od 1 = zdecydowanie nie zgadzam się do 5 = zdecydowanie zgadzam się).

Wyniki

Statystyki opisowe

W tabeli 1 przedstawiono średnie, odchylenia standardowe i korelacje między badanymi zmiennymi. Po pierwsze, stwierdzono istotnie statystyczny

Table 1
Means, standard deviations and intercorrelations among study measures (N=191)

Variables	M	SD	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Workaholism	54,69	9,73	.78**		.74**	.52***	.61**	-.10	.29***	.27***
2. Obsession	12,60	3,86				.22**		-.09	-.20**	-.23**
3. Arousal/ Perfectionism	16,63	3,92		-	.42***	.45***		-.14*	.30***	-.17*
4. Overload	9,04	2,46			-	.21**		.08	-.18*	-.18*
5. Outcome Orientation	8,10	1,52				-	.22**	-.03	-.06	-.23**
6. Self-esteem/work	8,31	1,88					-	-.10	-.16*	-.12
7. Emotional Intelligence	124,26	12,62						-	.15*	.13#
8. Action orientation/ failure	4,29	2,78							-	.07
9. Action orientation/ performance	8,74	2,19								-

Note: #p < 0,10, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Affect regulation and emotional intelligence among workaholics and non-workaholics

Table 2 shows the comparison of workaholics and non-workaholics on the three measures. The data provide support for hypotheses H1 and H2. Workaholics tend to score significantly lower than non-workaholics on two measures: acting orientation in situations of failure and acting orientation in situations of performing enjoyable activities.

Table 2
Mean values (and standard deviations) of the measured variables in workaholic and non-workaholic groups

Variables	PH (SD) /N/	NPH (SD) /N/	F/H	P <
Action orientation /failure	3.49 (2.74) /55/	5.13 (2.94) /55/	F (1,108) = 9.12	.004
Action orientation /pleasure	7.69 (2.38) /59/	9.09 (2.02) /55/	H (1,114) = 11.05	.001
Emotional intelligence	122.86(12.12) /59/	124.55(12.02) /56/	F (1,113) = .56	.455

pozytywny związek między pięcioma wymiarami pracoholizmu. Po drugie, korelacja między skalami działania (AOF i AOP) była nieistotna statystycznie, co jest zgodne z założeniami teoretycznymi (Kuhl, 1994b). Po trzecie, dwa rodzaje orientacji na działanie były istotnie statystycznie negatywnie skorelowane z ogólnym wynikiem pracoholizmu oraz trzema wymiarami pracoholizmu: obsesją pracy, pobudzeniem i przeciążeniem. Poza tym, stwierdzono istotny statystycznie ujemny związek między orientacją na działanie w sytuacjach wykonywania czynności przyjemnych a orientacją na wynik oraz orientacją na działanie w sytuacjach niepowodzenia a poczuciem wartości związanym z pracą.

Tabela 1

Wartości średnich, odchylenia standardowe oraz korelacje między zmiennymi (N=191)

Zmienne	M	SD	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Pracoholizm	54,69	9,73	0,78**	0,76**	0,74**	0,52***	0,61**	-0,10	-0,29***	
2. Obsesja	12,60	3,86	-	0,31***	0,54***	0,22**	0,44***	-0,09	-0,20**	-0,23**
3. Pobudzenie/ perfekcjonizm	16,63	3,92		-	0,42***	0,45***	0,28***	-0,14*	-0,30***	-0,17*
4. Przeciążenie	9,04	2,46			-	0,21**	0,38***	0,08	-0,18*	-0,18*
5. Orientacja na wynik	8,10	1,52				-	0,22**	-0,03	-0,06	-0,23**
6. Poczucie wartości/praca	8,31	1,88					-	-0,10	-0,16*	-0,12
7. Inteligencja emocjonalna	124,26	12,62						-	0,15*	0,13#
8. Orientacja na dzia- łanie/niepowodzenie	4,29	2,78							-	0,07
9. Orientacja na dzia- łanie/przyjemność	8,74	2,19								-

#p < 0,10, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Zdolność regulacji emocji a inteligencja emocjonalna pracoholików i niepracoholików

W tabeli 2 przedstawiono porównanie pracoholików i niepracoholików w zakresie trzech badanych zmiennych. Uzyskane wyniki potwierdziły hipotezy H1 oraz H2. W grupie pracoholików otrzymano wyniki istotnie statystycznie niższe niż w grupie niepracoholików na dwóch skalach: orientacja na działanie w sytuacji porażki oraz orientacja na działanie podczas wykonywania przyjemnych czynności.

Women and men differed in a statistically significant manner to the disadvantage of the former, regarding action orientation in situations of failure ($F(1.202) = 8.35, p < 0.005, M = 3.80, SD = 2.55; M = 4.91, SD = 2.93$) (in the AOP scale differences between men and women were not statistically significant: $F(1.206) = 0.77, p = 0.383$; women: $M = 8.80, SD = 2.03$; men: $M = 8.53, SD = 2.40$). So the intensity level of this variable was additionally checked in the workaholic and non-workaholic group regarding gender. Both women workaholics and men workaholics showed lower level of action orientation in situations of failure, in comparison to women and men non-workaholics respectively ($F(1.58) = 5.48; p < 0.023, M = 3.16, SD = 2.50, M = 4.69, SD = 2.55$ - for women and $F(1.48) = 3.59, p < 0.065, M = 3.92, SD = 3.02; M = 5.61, SD = 3.30$ — for men). Therefore, the trend concerning the low level of action orientation among workaholics did not depend on gender.

No confirmation was obtained for hypothesis 3: there were no statistically significant differences between workaholics and non-workaholics regarding emotional intelligence. The emotional intelligence level among men and women was also comparable ($F(1.209) = 0.53; n.i., M = 124.56, SD = 12.75, N = 111$ - for women; $M = 123.27, SD = 12.82, N = 100$ - for men).

Discussion

Research results (Table 1 and 2) provided evidence of the relationship between the level of workaholism and the ability to affect regulation both in situations of failure and in performing enjoyable actions. First, the two measures (failure-related action orientation and performance-related action orientation) were significantly negatively correlated with the total score of workaholism. Second, comparisons of workaholics and non-workaholics showed significant effects on two measures.

Individuals with high workaholism, after experiencing failure, are more "preoccupied" with failure than non-workaholics and find it more difficult to undertake other activities. In situation of a large failure (repeated loss, very bad work results or mistakes made) workaholics are more absorbed with thinking about the experienced failure than non-workaholics. Individuals with high workaholism show weaker tendency to forget about failure and to undertake new tasks when faced with failures in matters important to them (they put a lot of effort into). Workaholism thus, emerges as work behaviour in response to low abilities in the scope of "getting away" from the experienced failures, both cognitive (ceasing to think about failure, focusing one's attention on a new activity) and emotional (ceasing to go through about the negative emotions connected with the failure), as well as lower coping capabilities on a behavioural level (undertaking other activities or continuing

Tabela 2

Wartości średnich (i odchyłeń standardowych) mierzonych zmiennych w grupach pracoholików i niepracoholików

Zmienne	PH (SD) /N/	NPH (SD) /N/	F/H	P <
Orientacja na działanie/ niepowodzenie	3,49 (2,74) /55/	5,13 (2,94) /55/	F (1,108) = 9,12	0,004
Orientacja na działanie/ przyjemność	7,69 (2,38) /59/	9,09 (2,02) /55/	H (1,114) = 11,05	0,001
Inteligencja emocjonalna	122,86(12,12) /59/	124,55 (12,02) /56/	F (1,113) = 0,56	0,455

Kobiety w porównaniu z mężczyznami różniły się istotnie statystycznie wyższym nasileniem orientacji na działanie w sytuacjach niepowodzenia ($F(1,202) = 8,35$, $p < 0,005$, $M = 3,80$, $SD = 2,55$; $M = 4,91$, $SD = 2,93$) (w skali AOP różnice między M i K nie były istotne statystycznie: $F(1,206) = 0,77$, $p = 0,383$; kobiety: $M = 8,80$, $SD = 2,03$; mężczyźni: $M = 8,53$, $SD = 2,40$). W związku z powyższym, sprawdzono dodatkowo poziom natężenia tej zmiennej w grupie pracoholików i niepracoholików w obrębie płci. Zarówno kobiety pracoholiczki, jak i mężczyźni pracoholicy wykazywali niższy poziom orientacji na działanie w sytuacjach niepowodzenia w porównaniu odpowiednio z kobietami niezależnymi od pracy i mężczyznami niepracoholikami ($F(1,58) = 5,48$; $p < 0,023$, $M = 3,16$, $SD = 2,50$, $M = 4,69$, $SD = 2,55$ - dla kobiet i $F(1,48) = 3,59$, $p < 0,065$, $M = 3,92$, $SD = 3,02$; $M = 5,61$, $SD = 3,30$ - dla mężczyzn). Zatem trend dotyczący niskiego poziomu orientacji na działanie u pracoholików był niezależny od płci.

Nie uzyskano potwierdzenia hipotezy 3: pracoholicy nie różnili się istotnie statystycznie od niepracoholików w zakresie inteligencji emocjonalnej. Poziom inteligencji emocjonalnej u kobiet i mężczyzn był porównywalny ($F(1,209) = 0,53$; n.i., $M = 124,56$, $SD = 12,75$, $N = 111$ - dla kobiet; $M = 123,27$, $SD = 12,82$, $N = 100$ - dla mężczyzn).

Dyskusja

Zgodnie z przewidywaniami, rezultaty badawcze (tabele 1 i 2) dostarczyły dowodów na zależność między poziomem pracoholizmu a zdolnościami regulacji emocji, zarówno w sytuacjach niepowodzeń, jak i wykonywania czynności przyjemnych. Po pierwsze, wyniki w zakresie obu skal orientacji na działanie (AOF i AOP) były istotnie ujemnie skorelowane z ogólnym wynikiem

the planned activities). The low negative affect regulation competences are best reflected in feelings of arousal and a tendency towards perfection (Table 1). We can thus, conclude that particularly high arousal and tendencies towards perfection are factors interfering in emotional coping of work-aholics in situations of failure.

Research results showed, that individuals with high workaholism find it difficult to "immerse in" activities, which are a source of pleasure. While performing volitional enjoyable and/or interesting activities workaholics show smaller involvement in the performed activity, in relation to non-workaholics. When performing enjoyable activities workaholics think of other tasks more often than non-workaholics. Workaholics, to a greater degree than non-workaholics, consider activities bringing pleasure from the point of view of their worth and sense. Workaholics people, as opposed to non-workaholics, show boredom after a short period of performing an enjoyable activity; they discard or abort it faster than non-workaholics, or usually prefer to do something else at the same time. This is best reflected in workaholics' feelings of being driven to work and outcome orientation (Table 1). Therefore, the greater the work compulsion and outcome orientation, the lower the level of ability to get pleasure from activities which are a source of enjoyment and to continue performing such activities.

The pattern of negative correlations between workaholism and regulation in situations of failure and performing enjoyable activities are consistent with the preliminary results which indicate that workaholism is associated negatively with emotional self-determination (Wojdyło, 2005a) and that workaholics are characterised by high negative and low positive emotions (Burke & Matthiesen, 2004).

Generally speaking, several practical aspects of the research in an organizational context can be indicated. First, the obtained results (the relationship between low affect regulation competences and high workaholism) may be helpful in explaining the reasons for lower efficiency of workaholics and confusion about their usefulness at work (Ross & Krukowski, 2003; Chamberlin & Zhang, 2009). It can be assumed that a deficit of emotional competencies by workaholics can be the reason for their low efficiency. Many researches indicate the importance of emotional competence for the performance of employees. For example, the research conducted by Offermann and co workers (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal & Sass, 2004), confirmed association of emotional competence with individual and team effectiveness. Emotional competences are positively associated with proactive behaviours, and proactive behaviours are positively associated with both task effectiveness and social integration (Kim, Cable, Kim & Wang, 2009). In turn, team leader's emotional competence is significantly related to the

w zakresie pracoholizmu. Po drugie, porównanie pracoholików i niepracoholików wykazało znaczące różnice w poziomie tych zmiennych.

Pracoholicy, po doznanym niepowodzeniu, są w większym stopniu niż niepracoholicy „pochłonięci” porażką i trudniej im podjąć inną aktywność. W sytuacji dużego niepowodzenia (wielokrotnej przegranej, całkowicie niepomyślnych wyników pracy lub popełnionych błędów), pracoholicy bardziej niż niepracoholicy zaabsorbowani są myśleniem o doznanej porażce. Osoby z wysokim poziomem pracoholizmu wykazują mniejszą tendencję do zapomnienia o porażce i podejmowania nowych działań w obliczu niepowodzeń w sprawach dla nich ważnych (takich, w które włożyli wiele wysiłku). W obliczu tych wyników pracoholizm jawi się jako wzorzec zachowań związanych z pracą w odpowiedzi na niskie umiejętności w zakresie „oderwania się” od doznanych niepowodzeń: zarówno poznawczego (zaprzestania myślenia o porażce, koncentracji uwagi na nowej czynności), jak i emocjonalnego (zaprzestania przeżywania związanych z nią negatywnych emocji), a także niższych zdolności zaradczych na poziomie zachowania (podjęcie innych czynności lub kontynuacja czynności zamierzonych). Jak wskazują uzyskane wyniki, niskie zdolności regulacji emocji negatywnych są najlepiej odzwierciedlane na wymiarach pracoholicznego pobudzenia i tendencji do perfekcji (tabela 1). Można zatem wnioskować, że w szczególności wysokie pobudzenie i tendencje do perfekcji są czynnikami zakłócającymi zaradczość emocjonalną pracoholików w sytuacjach niepowodzeń.

Rezultaty badawcze pokazały, że osobom z wysokim poziomem pracoholizmu sprawia trudność „zatopienie się” w czynnościach będących źródłem przyjemności. Podczas wykonywania dobrowolnych czynności przyjemnych i/lub interesujących pracoholicy w porównaniu z niepracoholikami: wykazują mniejsze zaabsorbowanie wykonywanym zajęciem. Częściej niż niepracoholicy myślą o innych zadaniach podczas wykonywania czynności przyjemnych. Działania, będące źródłem przyjemności pracoholicy bardziej niż niepracoholicy rozpatrują pod względem wartości, sensu. Pracoholicy, w przeciwieństwie do niepracoholików, wykazują znudzenie po krótkim czasie wykonywania czynności przyjemnej, szybciej niż niepracoholicy porzucają ją, przerywają lub częściej preferują jednoczesne zajmowanie się czymś innym. Jak wskazują wyniki badań, tendencja orientacji na zmienność jest związana najsilniej z przymusem pracy i orientacją na wynik (tabela 1). Zatem, im wyższy jest przymus pracy i orientacja na wynik, tym niższy poziom umiejętności czerpania przyjemności z czynności, będących źródłem zadowolenia i kontynuowania tego rodzaju działań.

Wzorce negatywnych związków pomiędzy pracoholizmem a dwoma rodzajami zdolności regulacji emocji (w sytuacjach niepowodzenia i podczas wykonywania ciekawych i przyjemnych czynności) są zgodne z wcześniejszymi wynikami badań, które wskazują, że uzależnienie od pracy jest negatywnie

presence of group norms on the teams they lead, and group norms are related to team performance (Koman & Wolff, 2008).

Second, obtained results appear to be important in the practice of human resource management. Workaholics — especially in the early phase of workaholism, which is characterized by strong engagement and work commitment (Wojdyło, 2010) — are perceived as highly valuable and motivated employees. Workaholic behaviors are often reinforced by superiors and negative work habits (such as over-optimal commitment and intensive, compulsive work style) go unnoticed and are not identified with the danger of workaholism aggravation. If employers were aware of the negative consequences of workaholism to the functioning of companies and deficits in emotional competence in people addicted to work, this knowledge could be used in designing methods for prevention of workaholism.

The obtained results of the study (low emotional abilities by workaholics in the case of failure) indicated that in order to avoid workaholism aggravation in organizations, it is worth planning actions oriented at the development of emotional competencies within the scope of coping with failures. One of the solutions is to provide employees with comprehensive and current feedback on both their successes, as well as their failures. This result can be achieved through work appraisal systems, as well as monitoring and coaching. The aim of those actions is to reinforce employees' self-efficacy and their belief in their own competencies — based on a balanced feedback which includes both the strengths and weaknesses of the individual's functioning in the organization. Supplementing these activities may be improvement in the skills of employees' perceiving their own mistakes from the distance by analysing the reasons and consequences of their failures (Bailey, 2007). Additionally, making the employees aware of not having influence on many factors, which determine a failure in task realisation, may improve their self-esteem, self-confidence, and emotional coping.

In order to avoid workaholism aggravation in organizations, it is worth planning actions oriented also at the development of emotional competencies within the scope of coping with positive emotions. Based on the results regarding low abilities to maintain positive emotions by workaholics, it can be concluded in the context of organization that deficits in regulation of positive emotions impede workaholics' regeneration and increase risk of emotional exhaustion (Schaufeli, Baker, van der Heijden & Prins, 2009). Difficulties in the ability to regenerate at work constitute problems in relaxing during activities unrelated to work (Iso-Ahola & Weissinger, 1990; Brady, Vodanovich & Rotunda, 2008). The way to prevent inefficient energy management is the implementation of a work-life balance programme in organization (see, e.g. Todd, 2004). The idea behind work-life balance programmes

skorelowane z emocjonalną autodeterminacją (Wojdyło, 2005a) a pracoholicy charakteryzują się wysokim poziomem emocji negatywnych oraz niskim poziomem emocji pozytywnych (Burkę, Matthiesen, 2004).

Generalnie rzecz biorąc, można wskazać kilka aspektów wartości aplikacyjnej przeprowadzonych badań w kontekście organizacyjnym. Po pierwsze, uzyskane rezultaty (negatywny związek między zdolnościami regulacji emocji i pracoholizmem) mogą pośrednio wyjaśniać przyczyny niskiej skuteczności pracoholików i niejasności dotyczące ich przydatności w pracy (Ross, Krukowski, 2003; Chamberlin, Zhang, 2009). Można przypuszczać, że powodem niskiej efektywności pracy u pracoholików może być deficyt kompetencji emocjonalnych. Liczne badania wskazują bowiem na znaczenie kompetencji emocjonalnych dla wydajności pracy. Na przykład, wyniki badań przeprowadzone przez Offermanna i współpracowników (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal, Sass, 2004) pokazują, że sprawności emocjonalne są związane z indywidualną i zespołową efektywnością. Poziom kompetencji emocjonalnych jest pozytywnie skorelowany z zachowaniami proaktywnymi, te zaś wiążą się z wyższą efektywnością i integracją społeczną (Kim, Cable, Kim, Wang, 2009). Z kolei kompetencje emocjonalne lidera zespołu są istotnie powiązane z obecnością właściwych norm grupowych, które to skorelowane są z wynikami tego zespołu (Koman, Wolff, 2008).

Po drugie, uzyskane wyniki mogą mieć wartość aplikacyjną w zakresie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Pracoholicy — zwłaszcza w początkowej fazie pracoholizmu, która charakteryzuje się silnym zaangażowaniem i przywiązaniem do pracy (Wojdyło, 2010) postrzegani są jako osoby bardzo zmotywowane i cenne dla organizacji. Zachowania pracoholiczne są często wzmacniane przez przełożonych, a negatywne nawyki (takie jak: „ponadoptymalne” zaangażowanie i intensywny, kompulsyjny styl pracy) są niezauważane i nie utożsamiane z niebezpieczeństwem nasilenia się pracoholizmu. Jeśli pracodawcy będą świadomi negatywnych konsekwencji pracoholizmu dla funkcjonowania firm i deficytów w zakresie kompetencji emocjonalnych u osób uzależnionych od pracy, wiedza ta może być wykorzystana w projektowaniu metod zapobiegania pracoholizmowi.

Uzyskane rezultaty badań (niskie kompetencje emocjonalne pracoholików w sytuacjach niepowodzeń) pokazały, że w celu zmniejszenia ryzyka pracoholizmu w organizacjach, warto planować działania ukierunkowane na rozwój kompetencji emocjonalnych w zakresie radzenia sobie z niepowodzeniami. Jednym ze sposobów może być dostarczenie pracownikom kompleksowych i bieżących informacji zwrotnych dotyczących zarówno sukcesów, jak i porażek. Efekt ten można osiągnąć za pośrednictwem sprawnych systemów oceny okresowej pracowników, jak również poprzez monitoring i coaching. Celem tych zabiegów jest wzmocnienie u pracowników poczucia własnej skuteczności w oparciu o zrównoważoną informację zwrotną, czyli

is enabling employees to allocate time for work and private life in a way which reflects the importance of both.

Interestingly, emotional intelligence was unrelated to the total score of workaholism but it was found to be associated negatively with Arousal/Perfectionism. Inter-group analyses on items level in the INTE scale indicate that workaholics value feelings in life less than non-workaholics (*"Feelings are the most important things in life"*: $F(1,109) = 4.81$; $p < 0.031$; $M = 3.76$, $SD = 1.06$, $M = 4.17$, $SD = 0.89$), they cope worse with regulating emotions (*"When I experience positive feelings I know what to do to make them last long"*: $F(1,109) = 6.69$, $p < 0.011$; $M = 2.96$, $SD = 0.97$; $M = 3.43$, $SD = 0.93$, *"I congratulate others when they do something well"*, $F(1,109) = 3.65$, $p < 0.059$; $M = 4.14$, $SD = 0.96$; $M = 4.45$, $SD = 0.75$). The acquired data also indicated that people addicted to work experience greater fear of failure and show greater tendency for resignation when faced with difficult tasks, as opposed to non-workaholics (*"When I am faced with a difficult task I give up because I believe that I will fail"*: $F(1,115) = 7.29$; $p < 0.007$; $M = 3.41$, $SD = 1.26$; $M = 4.07$; $SD = 0.89$).

Considering that there is relation between workaholism and low affect regulation in situations of failure and in situations of performing enjoyable tasks, it is surprising that there is no relation between workaholism and general emotional intelligence. It is noteworthy that, in general, the analysis of results on an item level in the INTE scale is difficult because the method's structure description does not include information what emotional competence dimensions are described by the particular items of the INTE (perception, assessment and expression of emotions, emotion regulation and the use of emotions in thinking and acting) (Ciechanowicz, Jaworowska & Matczak, 2001). Taking into consideration that, apart from the emotion-regulation the INTE scale measures also two other emotional competence dimensions described above, it is possible to explain a lack of cohesion of the results of workaholics and non-workaholics regarding the INTE and ACS scales. The revealed results — lack of statistically significant differences between workaholics and non-workaholics regarding the general result in the INTE scale — may be interpreted in relation to a certain domain of emotional abilities among workaholics — perception, assessment, expression of emotions, and the use of emotions in thinking and acting (*"When I experience feelings, I become aware of them," "I realise what I am saying to others without the aid of words"*). Thus, it is likely that a comparable result in the workaholic and non-workaholic group regarding the INTE scale is a result of a certain domain of emotional competences among workaholics. This conclusion is suggested by higher results obtained by workaholics on the item *"It is enough for me to look at another person to know what*

taką, która obejmuje zarówno mocne i słabe strony funkcjonowania jednostki w organizacji. Uzupełnieniem tych działań może być doskonalenie pracowników w zakresie umiejętności zdystansowanego postrzegania własnych błędów i porażek poprzez analizę ich przyczyn oraz skutków (Bailey 2007). Dodatkowo, uświadamianie pracownikom, że często nie mają wpływu na wiele czynników decydujących o niepowodzeniu w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów, może poprawić ich samoocenę, pewność siebie i zaradczość emocjonalną.

W celu zmniejszenia ryzyka pracoholizmu w organizacjach, warto również planować działania ukierunkowane na rozwój kompetencji emocjonalnych w zakresie radzenia sobie z emocjami pozytywnymi. Rezultaty badawcze dotyczące niskich zdolności do podtrzymywania pozytywnych emocji u pracoholików, w kontekście organizacyjnym mogą stanowić przesłankę do wnioskowania, że deficyty w regulacji emocji pozytywnych utrudniają regenerację i zwiększają zagrożenie wyczerpaniem emocjonalnym pracoholików (Schaufeli, Baker, van der Heijden, Prins, 2009). Konsekwencją trudności w zdolnościach do regeneracji w pracy są problemy w relaksowaniu się podczas czynności niezwiązanych z pracą (Iso-Ahola, Weissinger, 1990; Brady Vodanovich, Rotunda, 2008). Sposobem zapobiegania nieefektywnemu zarządzaniu energią jest wdrażanie w organizacjach programów ukierunkowanych na utrzymywanie równowagi pomiędzy funkcjonowaniem zawodowym a życiem prywatnym osób zatrudnionych (*work-life balance programme*) (zob. np. Todd, 2004). Ideą tego typu programów jest stworzenie takich warunków wykonywania obowiązków służbowych, które umożliwiają pracownikom podział czasu na pracę i życie prywatne, w sposób podkreślający znaczenie obu tych sfer.

Co ciekawe, inteligencja emocjonalna nie była związana istotnie statystycznie z ogólnym wynikiem pracoholizmu, ale korelowała negatywnie z wymiarem pobudzenie emocjonalne/perfekcjonizm. Z analiz międzygrupowych na poziomie pozycji w skali INTE wynika, że pracoholicy w niższym stopniu niż niepracoholicy cenią uczucia w życiu (*Uczucia są najważniejszą rzeczą w życiu*: $F(1,109) = 4,81$; $p < 0,031$; $M = 3,76$, $SD = 1,06$, $M = 4,17$, $SD = 0,89$), gorzej radzą sobie z regulacją emocji (*Gdy przeżywam pozytywne uczucia, wiem jak sprawić, by długo trwały*: $F(1,109) = 6,69$, $p < 0,011$; $M = 2,96$, $SD = 0,97$; $M = 3,43$, $SD = 0,93$, *Gratuluję innym, gdy zrobią coś dobrze*, $F(1, 109) = 3,65$, $p < 0,059$; $M = 4,14$, $SD = 0,96$; $M = 4,45$, $SD = 0,75$). Uzyskane dane wskazały też, że osoby uzależnione od pracy w obliczu zadań trudnych przeżywają większe, w porównaniu z niepracoholikami, obawy o niepowodzenie i wykazują większą tendencję do rezygnacji (*Gdy staje wobec jakiegoś trudnego zadania, poddaje się, ponieważ sądzę, że poniosę porażkę*, $H(1,115) = 7,29$; $p < 0,007$; $M = 3,41$, $SD = 1,26$; $M = 4,07$; $SD = 0,89$).

she/he feels" ($M = 3.60$, $SD = 0.86$; $M = 3.28$; $SD = 0.84$, $F(1,109) = 3.94$, $p < 0.05$), as well as by a low correlation between emotional intelligence and action orientation (Table 1).

In conclusion, the conducted studies indicated two issues. The obtained results allow assuming that workaholics are characterised by a low level of emotional abilities regarding emotion regulation: downregulating the negative affect (self-relaxation) in situations of failure and sustaining positive feelings in situations of performing enjoyable activities. However, the issue of the total emotional intelligence (comprising other areas than emotion regulation) by work addicted, remains unresolved. Assumptions concerning the differences in types of emotional competences among workaholics require verification, using different measurement scales than INTE, which concern emotional ability.

At the end, the present studies focused on personality factors with the full awareness that the model is not complete. It is worth to consider not only the individual but also the family and the organizational antecedents of workaholism in future studies. This seems particularly important in the context of creating more effective prevention and therapy programs for people addicted to work.

References

- Andreassen, C. S., Ursin, H. & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, „workaholism," and health. *Psychology and Health*, 22, 625-629.
- Bailey, R. (2007). *Zarządzanie stresem. Zbiór technik i narzędzi dla doradców oraz prowadzących szkolenia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska - ABC.
- Brady, B. R., Vodanovich, S. J. & Rotunda, R. (2008). The impact of workaholism on work-family conflict, job satisfaction, and perception of leisure activities. *Psychologist-Manager Journal*, 11, 241-263.
- Burke, R. J. (2000a). Workaholism in organizations: Psychological and physical well-being consequences. *Stress Medicine*, 16, 11-16.
- Burke, R. J. (2000b). Workaholism in organizations: The role of personal beliefs and fears. *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 53-64.
- Burke, R. J. (2001). Workaholism components, job satisfaction and career progress. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (11), 2339-2356.

W obliczu związku pracoholizmu z niskimi zdolnościami do regulacji afektu w sytuacjach niepowodzeń i wykonywania czynności przyjemnych, rezultatem zaskakującym jest brak związku między pracoholizmem a ogólną inteligencją emocjonalną. Należy jednak zauważyć, że generalnie, analiza wyników na poziomie pozycji w skali INTE jest utrudniona w związku z tym, że w opisie struktury narzędzia nie uwzględniono informacji dotyczącej przynależności poszczególnych pozycji do wymiarów kompetencji emocjonalnych, będących przedmiotem pomiaru (sposobu postrzegania, oceny i ekspresji emocji, regulacji emocji oraz wykorzystywania emocji w myśleniu i działaniu) (Ciechanowicz, Jaworowska i Matczak, 2001). Biorąc pod uwagę, że skala INTE mierzy poza samoregulacją emocji, trzy inne wyżej wymienione wymiary kompetencji emocjonalnych, nasuwa się możliwe wyjaśnienie braku spójności wyników u pracoholików i niepracoholików w zakresie skali INTE i skali kontroli działania ACS. Uzyskane rezultaty — brak istotnych statystycznie różnic między pracoholikami i niepracoholikami w zakresie wyniku ogólnego w skali INTE — można prawdopodobnie interpretować w odniesieniu do pewnego zakresu zdolności emocjonalnych pracoholików — sposobu postrzegania, oceny i ekspresji emocji oraz wykorzystywania emocji w myśleniu i działaniu (*Gdy przeżywam jakieś uczucia, uświadamiam je sobie, Zdaję sobie sprawę z tego, co mówię innym bez pomocy słów*). Nie wykluczone więc, że porównywalny wynik w grupie pracoholików i niepracoholików w zakresie skali INTE jest rezultatem pewnego zakresu kompetencji emocjonalnych u pracoholików. Sugestią, skłaniającą do powyższych wniosków są wyższe wyniki u pracoholików niż niepracoholików w odpowiedzi na pozycję: *Wystarczy mi popatrzeć na człowieka, by wiedzieć, co czuje* ($M = 3,60$, $SD = 0,86$; $M = 3,28$; $SD = 0,84$, $F(1, 109) = 3,94$, $p < 0,05$), jak również niska korelacja między inteligencją emocjonalną a orientacją na działanie (tabela 1).

Podsumowując, przeprowadzone badanie pozwoliło na ujawnienie dwóch kwestii. Uzyskane wyniki pozwalają przypuszczać, że pracoholicy odznaczają się niskim poziomem zdolności w zakresie regulacji emocji, przejawiającym się trudnościami w redukcji negatywnych emocji w sytuacjach porażki i podtrzymywaniu pozytywnych emocji w trakcie wykonywania ciekawych i przyjemnych działań. Z kolei, w zakresie ogólnej inteligencji emocjonalnej (obejmującej również inne, poza regulacją emocji, obszary kompetencji emocjonalnych), wyniki uzyskane przez pracoholików nie dostarczają jednoznacznych ustaleń. Przypuszczenia, dotyczące różnic w zakresie rodzajów kompetencji emocjonalnych wśród pracoholików wymagają weryfikacji z zastosowaniem innych niż kwestionariusz INTE narzędzi diagnostycznych.

Na koniec warto podkreślić, że obecne badania koncentrowały się na osobowościowych uwarunkowaniach pracoholizmu z pełną świadomością, że testowany model nie jest kompletny. W przyszłych badaniach warto wziąć pod uwagę nie tylko indywidualne, ale także rodzinne oraz organizacyjne

- Burke, R. J. (2004). Workaholism, self-esteem and motives for money. *Psychological Reports*, **94**, 457-463.
- Burke, R. J. & Koksal, H. (2002). Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study. *Psychological Reports*, **91**, 60-68.
- Burke, R. J. & Matthiesen, S. B. (2004). Short communication: workaholism among Norwegian journalists: antecedents and consequences. *Stress and Health*, **20**, 301-308.
- Cantarow, E. (1979). Woman workaholics. *Mother Jones*, **6**, 56.
- Cherrington, D. J. (1980). *The work ethic: Working values that work*. New York: Amacom.
- Ciechanowicz, A., Jaworowska, A. & Matczak, A. (2001). *Kwestionariusz inteligencji emocjonalnej INTE. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Chamberlin, C. M. & Zhang, N. (2009). Workaholism, health, and self-acceptance. *Journal of Counseling & Development*, **87**, 159-169.
- Fry, L. W. & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, **84** (January, Supp 2), 265-278.
- Iso-Ahola, S. E. & Weissinger, E. (1990). Perceptions of boredom in leisure: Conceptualization, reliability, and validity of the Leisure Boredom Scale. *Journal of Leisure Research*, **22**, 1-17.
- Kanai, A., Wakabayashi, M. & Fling, S. (1996). Workaholism among employees in Japanese corporations: An examination based on the Japanese version of the Workaholism Scales. *Japanese Psychological Research*, **38**(4), 192-203.
- Killinger, B. (1991). *Workaholics: The respectable Addicts*. New York: Simone and Schuster.
- Killinger, B. (2006). The workaholic breakdown syndrome. In R. J. Burke (ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 61-88). Northampton, MA: Elgar.
- Kim, T., Cable, D. M., Kim, S. & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, **30**(7), 983-1000.
- Koman, E. & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, **27**(1), 55-75.
- Koole, S. L., Kuhl, J., Jostmann, N. B. & Vohs, K. D. (2003). On the Hidden Benefits of State Orientation: Can People Prosper without Efficient Affect Regulation Skills? In A. Tesser, J. Woods & D. A. Stapel (eds.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*. London: Taylor & Francis.

determinanty pracoholizmu. Wydaje się to szczególnie ważne w kontekście tworzenia bardziej skutecznych programów zapobiegania pracoholizmowi i terapeutycznego wspierania osób uzależnionych od pracy.

Bibliografia

- Andreassen, C. S., Ursin, H., Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, „workaholism,” and health. *Psychology and Health, 22*, 625-629.
- Bailey, R. (2007). *Zarządzanie stresem. Zbiór technik i narzędzi dla doradców oraz prowadzących szkolenia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska - ABC.
- Brady, B. R., Vodanovich, S. J., Rotunda, R. (2008). The impact of workaholism on work-family conflict, job satisfaction, and perception of leisure activities. *Psychologist-Manager Journal, 11*, 241-263.
- Burke, R. J. (2000a). Workaholism in organizations: Psychological and physical well-being consequences. *Stress Medicine, 16*, 11-16.
- Burke, R. J. (2000b). Workaholism in organizations: The role of personal beliefs and fears. *Anxiety, Stress and Coping, 13*, 53-64.
- Burke, R. J. (2001). Workaholism components, job satisfaction and career progress. *Journal of Applied Social Psychology, 31* (11), 2339-2356.
- Burke, R. J. (2004). Workaholism, self-esteem and motives for money. *Psychological Reports, 94*, 457-463.
- Burke, R. J., Koksal, H. (2002). Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study. *Psychological Reports, 91*, 60-68.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B. (2004). Short communication: workaholism among Norwegian journalists: antecedents and consequences. *Stress and Health, 20*, 301-308.
- Cantarow, E. (1979). Woman workaholics. *Mother Jones, 6*, 56.
- Cherrington, D. J. (1980). *The work ethic: Working values that work*. New York: Amacom.
- Ciechanowicz, A., Jaworowska, A., Matczak, A. (2001). *Kwestionariusz inteligencji emocjonalnej INTE. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Chamberlin, C. M., Zhang, N. (2009). Workaholism, health, and self-acceptance. *Journal of Counseling & Development, 87*, 159-169.

- Korn, E. R., Pratt, G. J. & Lambrou, P. T. (1987). *Hyper-performances: The AIM strategy for releasing your business potential*. New York: Wiley.
- Kuhl, J. (1984). Volitional aspects of achievement motivation and learned helplessness: Toward a comprehensive theory of action control. In B. A. Maher (eds.), *Progress in experimental personalisty research* (pp. 99-171). New York: Academic Press.
- Kuhl, J. (1985). Volitional mediator sof cognition - behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation. In J. Kuhl & J. Beckmann (eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 101-128). Berlin: Springer-Verlag.
- Kuhl, J. (1994a). A theory of action and state orientations. In J. Kuhl & J. Beckmann (eds.), *Volition and Personality. Action versus state ońentation* (pp. 9-46). Góttigen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Kuhl, J. (1994b). Action versus state orientation: Psychometric properties of the Action Control Scale (ACS-90). In J. Kuhl & J. Beckmann (eds.), *Volition and Personality. Action versus state ońentation* (pp. 47-59). Góttigen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Liang, Y. & Chu, C. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: Antecedents of workaholism. *Social Behavior and Personality*, **37**, 645-660.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Marszał-Wiśniewska, M. (2002). Adaptacja skali kontroli działania J.Kuhla (ACS-90). *Studia Psychologiczne*, **40**, 77-106.
- Mc Lean, A. (1979). *Work stress*. Reading: Addison-Wesley.
- McMillan, L. H. W., Brady, E. C, O'Driscoll, M. P. & Marsh, N. V. (2002). Amultifaceted validation study of Spence and Robbins' workaholism battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 357-368.
- Naughton, T. J. (1987). Aconceptual view ofworkaholism and implications for career counseling and research. *Career Development Quanerly*, **35**, 180-187.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences ofworkaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, **28**, 111-136.
- Oates, W. (1971). *Confession of a workaholic*. New York: Abingdon.
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C. & Sass, M. (2004). The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance. *Human Performance*, **17**(2), 219-243.

- Fry, L. W., Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84 (January, Supp 2), 265-278.
- Iso-Ahola, S. E., Weissinger, E. (1990). Perceptions of boredom in leisure: Conceptualization, reliability, and validity of the Leisure Boredom Scale. *Journal of Leisure Research*, 22, 1-17.
- Kanai, A., Wakabayashi, M., Fling, S. (1996). Workaholism among employees in Japanese corporations: An examination based on the Japanese version of the Workaholism Scales. *Japanese Psychological Research*, 38(4), 192-203.
- Killinger, B. (1991). *Workaholics: The respectable Addicts*. New York: Simone and Schuster.
- Killinger, B. (2006). The workaholic breakdown syndrome. In R. J. Burke (ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 61-88). Northampton, MA: Elgar.
- Kim, T., Cable, D. M., Kim, S., Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000.
- Koman, E., Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.
- Koole, S.L., Kuhl, J., Jostmann, N.B., Vohs, K. D. (2003). On the Hidden Benefits of State Orientation: Can People Prosper without Efficient Affect Regulation Skills? In: A. Tesser, J. Woods, D. A. Stapel (eds.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*. London: Taylor & Francis.
- Korn, E. R., Pratt, G. J., Lambrou, P. T. (1987). *Hyper-performances: The AIM. strategy for releasing your business potential*. New York: Wiley.
- Kuhl, J. (1984). Volitional aspects of achievement motivation and learned helplessness: Toward a comprehensive theory of action control. In: B. A. Maher (eds.), *Progress in experimental personality research* (pp. 99-171). New York: Academic Press.
- Kuhl, J. (1985). Volitional mediator of cognition - behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation. In: J. Kuhl, J. Beckmann (eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 101-128). Berlin: Springer-Verlag.
- Kuhl, J. (1994a). A theory of action and state orientations. In J. Kuhl, J. Beckmann (eds.), *Volition and Personality. Action versus state orientation* (pp. 9-46). Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Kuhl, J. (1994b). Action versus state orientation: Psychometric properties of the Action Control Scale (ACS-90). In J. Kuhl, J. Beckmann (eds.), *Volition and Personality. Action versus state orientation* (pp. 47-59). Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.

- Poppelreuter, S. (1996). *Arbeitssucht - Integrative Analyse bisheriger Forschungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Symptomatik*. Bonn/Witterschlick: Wehle.
- Poppelreuter, S. (1997). *Arbeitssucht*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Robinson, B. E. (1989). *Work addiction*. Deerfield Beach, FL: Health Communications.
- Robinson, B. E. (1998). *Chained to the desk*. New York and London: New York University Press.
- Robinson, B. E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 199-210.
- Ross, S. R. & Krukowski, R. A. (2003). The imposter phenomenon and maladaptive personality: Type and trait characteristics. *Personality and Individual Differences*, 34, 477-484.
- Russo, J. A. & Waters, L. E. (2006). Workaholic worker type differences in work-family conflict: The moderating role of supervisor support and flexible work scheduling. *Career Development International*, 11(5), 418-439.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M. & Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16, 249-272.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M. & Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23, 155-172.
- Schaufeli, B. W., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driving to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Schwarz, H. S. (1982). Job involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review*, 7, 429-432.
- Shimazu, A., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2009). How job demands affect the intimate partner: a test of the spillover-crossover model in Japan. *Journal of Occupational Health*, 51, 239-248.
- Spence, J. & Robbins, A. (1992). Workaholism: Definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Sprinkle, J. K. & Ebel, H. (1987). *The workaholic syndrome*. New York: Walker Publishing.
- Todd, S. (2004). *Improving Work-Life Balance - What Are Other Countries Doing?*, Labour Program, Human Resources and Skills Development Canada.

- Liang, Y., Chu, C. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: Antecedents of workaholism. *Social Behavior and Personality*, **37**, 645-660.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Marszał-Wisniewska, M. (2002). Adaptacja skali kontroli działania J.Kuhla (ACS-90). *Studia Psychologiczne*, **40**, 77-106.
- Mc Lean, A. (1979). *Work stress*. Reading: Addison-Wesley.
- McMillan, L. H.W., Brady, E. C, O'Driscoll, M. P, Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' workaholism battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 357-368.
- Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *Career Development Quarterly*, **35**, 180-187.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, **28**, 111-136.
- Oates, W. (1971). *Confession of a workaholic*. New York: Abingdon.
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C, Sass, M. (2004). The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance. *Human Performance*, **17**(2), 219-243.
- Poppelreuter, S. (1996). *Arbeitssucht - Integrative Analyse bisheriger Forschungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Symptomatik*. Bonn/Witterschlick: Wehle.
- Poppelreuter, S. (1997). *Arbeitssucht*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Robinson, B. E. (1989). *Work addiction*. Deerfield Beach, FL: Health Communications.
- Robinson, B. E. (1998). *Chained to the desk*. New York and London: New York University Press.
- Robinson, B. E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, **88**, 199-210.
- Ross, S. R., Krukowski, R. A. (2003). The imposter phenomenon and maladaptive personality: Type and trait characteristics. *Personality and Individual Differences*, **34**, 477-484.
- Russo, J. A., Waters, L. E. (2006). Workaholic worker type differences in work-family conflict: The moderating role of supervisor support and flexible work scheduling. *Career Development International*, **11**(5), 418-439.

Wojdyło, K. (2005a). *Pracoholizm. Niektóre wyznaczniki uporczywości działania.* Unpublished dissertation. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.

Wojdyło, K. (2005b). Kwestionariusz Pracoholizmu (WART) - adaptacja narzędzia i wstępna analiza własności psychometrycznych. *Nowiny Psychologiczne*, 4, 71-84.

Wojdyło, K. (2006). Osobowość pracoholiczna: właściwości i mechanizmy regulacyjne. *Nowiny Psychologiczne*, 2, 23-36.

Wojdyło, K. (2007). Koncepcja osobowościowych wyznaczników pracoholizmu: Weryfikacja założeń w korelacyjnym modelu. *Studia Psychologiczne*, 45, 53-65.

Wojdyło, K. (2010a). *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza.* Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Wojdyło, K. (2010b). Funkcjonowanie pracoholików w sytuacji zadaniowej. *Przegląd psychologiczny*, 53, 1, 75-98.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M., Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16, 249-272.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M., Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23, 155-172.
- Schaufeli, B. W., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driving to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Schwarz, H. S. (1982). Job involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review*, 7, 429-432.
- Shimazu, A., Bakker, A. B., Demerouti, E. (2009). How job demands affect the intimate partner: a test of the spillover-crossover model in Japan. *Journal of Occupational Health*, 51, 239-248.
- Spence, J., Robbins, A. (1992). Workaholism: Definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Sprankle, J. K., Ebel, H. (1987). *The workaholic syndrome*. New York: Walker Publishing.
- Todd, S. (2004). *Improving Work-Life Balance - What Are Other Countries Doing?*, Labour Program, Human Resources and Skills Development Canada.
- Wojdyło, K. (2005a). *Pracoholizm. Niektóre wyznaczniki uporczywości działania*. Unpublished dissertation. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.
- Wojdyło, K. (2005b). Kwestionariusz Pracoholizmu (WART) - adaptacja narzędzia i wstępna analiza własności psychometrycznych. *Nowiny Psychologiczne*, 4, 71-84.
- Wojdyło, K. (2006). Osobowość pracoholiczna: właściwości i mechanizmy regulacyjne. *Nowiny Psychologiczne*, 2, 23-36.
- Wojdyło, K. (2007). Koncepcja osobowościowych wyznaczników pracoholizmu: Weryfikacja założeń w korelacyjnym modelu. *Studia Psychologiczne*, 45, 53-65.
- Wojdyło, K. (2010a). *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Wojdyło, K. (2010b). Funkcjonowanie pracoholików w sytuacji zadaniowej. *Przegląd psychologiczny*, 53, 1, 75-98.

Sylwia Celińska

HR Expert

Zdzisław Nieckarz

Institute of Psychology, University of Gdańsk

Guidelines for effective communication in an organization

ABSTRACT

The process of communicating the most important processes that enable efficient and effective management. The following survey (among 246 persons) is intended to show specific risks and barriers associated with the process of communication. Studies indicate what is particularly important for employees and how to communicate affects their work. It turns out that employees are faced with typical problems, important for all companies, and therefore such as: ambiguity of information, lack of access to information, lack of trust in superiors. The solution to this problem is to change the approach to information management.

The existence of the observed differences and similarities between a dynamic communication processes in any organization. This is quite understandable, because the process of information flow in a company depends on the people who make up this organization. Communication skills, as part of interpersonal competence have a significant impact on the individual effectiveness of various professional fields. Each company should be so interested in obtaining employees who are able to communicate effectively and utilize the potential of the organization.

Key words: communication, organization, barriers, and effectiveness

Introduction

The process of communication is a basis for the effective functioning of every organization. A lack of effective communication constitutes one of the key obstacles to the productive performance of the team of people known

Sylwia Celińska

Niezależny ekspert ds. zarządzania zasobami ludzkimi

Zdzisław Nieckarz

Instytut Psychologii

Uniwersytet Gdański

Przesłanki dla skutecznego komunikowania się w organizacji

ABSTRAKT

Proces komunikowania się należy do najważniejszych procesów umożliwiających skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Poniższe badania (wśród 246 osób) mają na celu pokazanie konkretnych zagrożeń i barier związanych z procesem komunikowania się. Badania wskazują na to, co jest dla pracowników szczególnie ważne i w jaki sposób komunikowanie się wpływa na ich pracę. Okazuje się, że pracownicy spotykają się z typowymi problemami, ważnymi dla wszystkich firm, a więc takimi jak: niejasność informacji, brak dostępu do informacji, brak zaufania do przełożonych. Rozwiązaniem tego problemu jest zmiana podejścia do kwestii zarządzania informacją.

Istnienie zaobserwowanych różnic i podobieństw świadczy o dynamicznym przebiegu procesów komunikacyjnych w każdej organizacji. Jest to zupełnie zrozumiałe, ponieważ proces obiegu informacji w firmie zależy od ludzi, którzy tę organizację tworzą. Umiejętności komunikowania się, jako część kompetencji interpersonalnych mają znaczący wpływ na indywidualną skuteczność różnych sferach zawodowych. Każde przedsiębiorstwo powinno być więc zainteresowane pozyskiwaniem pracowników potrafiących się efektywnie komunikować i wykorzystywać potencjał organizacji.

Słowa klucze: komunikacja, organizacja, bariery, skuteczność

Wstęp

Proces komunikowania się jest podstawą efektywnego funkcjonowania każdej organizacji. Brak skutecznej komunikacji to jedna z poważnych przeszkód na drodze do efektywnej działalności zespołu ludzi, jakim jest przed-

otherwise as an enterprise. Each company at some stage of its development deals with specific problems related to the communication process. These difficulties are not only associated with simple interpersonal communication processes characterized by the low structural complexity of relationships; first and foremost, they result from communication between particular functional units. Abandoning functional structure for work designed around a process-based system does not solve these kinds of difficulties. After all, the whole management process is founded on communication. Effective communication is a required skill in all managerial roles, including interpersonal relations, decision-making and sharing information, not to mention elementary management functions such as planning, organizing, leadership and control (Griffin, 2000). Studies have shown that managers spend from 60 to 80 percent of their time on communication in various forms, which demonstrates that this skill is one of the vital managerial competences, and at the same time it sets the standard for communication in an organization (Luthans, Larsen; 1986).

Effective communication means that a communicator sends a message in an appropriate manner and via an adequate channel of communication, selecting relevant contents and timing, with an intended recipient receiving the message in an unaltered form, at the right time and understanding its meaning correctly. Communication is effective, provided that both parties follow the rules of reality and cooperation. The first of them refers to the contents of message and helps a recipient interpret received information as meaningful and related to a real situation. Another principle requires that the message sender and recipient obey clearly defined rules so that both parties can reach a specific objective through exchange of information. These rules determine the quantity, quality, relevance and means of conveying a message (Kurcz, 2007). In the majority of cases a process of communication is not sufficiently effective due to a number of barriers which can occur during communication and are associated with the sender e.g. lack of credibility, and the recipient e.g. poor listening habits, interpersonal dynamics e.g. different perceptions or environmental factors e.g. noise (Griffin, 2000).

Some authors use the term "communicative competence" which denotes an individual's skill at language use, i.e. an ability to adapt it to a potential recipient and circumstances accompanying communication process; and effective reception of verbal and non-verbal messages delivered by other people. Communicative competence is composed of four primary elements: an individual's declarative knowledge of applied means of communication (codes) to encode and decode messages, procedural knowledge of rules, norms, social behaviors associated with a communication process, ability to use tools and means of communication and adapt to changing circumstances or objectives, and finally, level of commitment (motivation) which defines the scope

siębiorstwo. Każda firma na każdym etapie rozwoju spotyka się ze specyficznymi problemami dotyczącymi procesu komunikowania się. I to nie tylko tego prostego, pod względem strukturalnego skomplikowania relacji, komunikowania się interpersonalnego, ale przede wszystkim komunikacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. Nawet odchodzenie od struktury funkcjonalnej i organizacja pracy w systemie procesowym, nie rozwiązuje tego rodzaju problemów. Poza tym, cały proces zarządzania oparty jest właśnie na komunikowaniu się. Skutecznego komunikowania się wymagają wszystkie role menedżerskie: interpersonalne, decyzyjne i informacyjne, a także podstawowe funkcje zarządzania takie jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie (Griffin, 2000). Jak wynika z badań menedżerowie poświęcają od 60 do 80 procent swojego czasu na różne formy komunikowania się, co oznacza, że umiejętność ta należy do najważniejszych kompetencji menedżerskich, wyznaczając jednocześnie standard komunikowania się w organizacji (Luthans i Larsen; 1986).

Skuteczna komunikacja oznacza, że przekazywana przez nadawcę informacja została przekazana we właściwy sposób, a więc poprzez wybór odpowiedniego kanału przekazu, stosownej treści i czasu oraz została odebrana przez odbiorcę w niezmienionej formie, we właściwym czasie, co doprowadziło do trafnej jej zrozumienia. Aby komunikacja była więc efektywna strony powinny kierować się dwoma zasadami: rzeczywistości oraz kooperacji. Pierwsza dotyczy treści wypowiedzi i pomaga odbiorcy informacji zinterpretować ją jako mającą sens i odnoszącą się do realnej sytuacji. Druga wymaga od nadawcy i odbiorcy informacji przestrzegania określonych zasad tak, aby strony mogły osiągnąć poprzez wymianę informacji konkretny cel. Zasady te dotyczą ilości, jakości, odpowiedniości i sposobu przekazywanych komunikatów (Kurcz, 2007). W większości przypadków proces komunikacji nie jest tak efektywny, ponieważ w jego trakcie mogą pojawić się różnego rodzaju bariery związane z osobą nadawcy, np. brak wiarygodności, z osobą odbiorcy, np. zaburzenia uwagi, dynamiką interpersonalną, np. błędy w percepcji oraz czynnikami środowiskowymi, np. hałas (Griffin, 2000).

Niektórzy autorzy posługują się terminem kompetencja komunikacyjna, który oznacza indywidualną umiejętność używania języka, a więc jego dopasowania do potencjalnego odbiorcy informacji i okoliczności towarzyszących procesowi komunikowania się oraz skutecznego odbierania komunikatów werbalnych i niewerbalnych nadawanych przez innych ludzi. Kompetencja komunikacyjna składa się z czterech podstawowych elementów: deklaratywnej wiedzy jednostki na temat stosowanych sposobów porozumiewania się (kodów), pozwalającej na kodowanie i odkodowywanie komunikatów, wiedzy proceduralnej na temat zasad, norm, zachowań społecznych związanych z procesem komunikowania się, umiejętności korzystania z narzędzi i sposobów komunikowania się, a także dopasowywania ich do zmieniających się

of an individual's participation in various areas of social life associated with a communication process. It means that each person can be characterized by both their own specific communicative competences and those which are shared by certain social groups, defined according to similar variables e.g. gender, education, age, culture (Mrozowski, 2001).

From the point of view of psychology, there are four separate groups of theories associated with the notion of communicative competence. Two of them describe the process of message generation, the other two describe message processing. The first group includes (a) expectancy theories, which define communication expectancies as relatively enduring patterns of anticipated verbal and non verbal behaviors of others, and (b) attribution theories, which focus on the reasons for failure or success of a communication process as factors facilitating the understanding of communicative competencies. Importantly, communication expectancies are culture dependent; yet they share the same objective, helping to assess current relationships and anticipate future ones. Theories of attribution, understood as the source of communicative incompetence, describe three types of behavior: attributing such features to a partner in communication that destroy mutual trust, lack of knowledge or skills which could help eliminate communication barriers, and resorting to biased and learned communication patterns. The other group includes GPA theories (*goals-plans-action theory*) and hierarchical theories. GPA theories defines communicative competencies as crucial in goal achievement, plan development and implementation. Deficiencies in communicative competencies are predominantly due to an inability to match goals with a current situation. Hierarchical theories emphasize that communicative competencies require coordination of various skills on a number of levels: individual, interpersonal and cultural (Wilson, Sabee; 2003).

Key communication functions in an organization include: (a) guaranteeing the highest quality and appropriate standard of products and services, (b) supporting innovation and change, (c) good teamwork of employees, in particular within the scope of understanding and reaching defined goals. The most commonly applied types of messages include; information (a), maintaining good interpersonal relations (b), describing tasks and goals (c), containing instructions and guidelines (d), and conveying organizational philosophy (e) (Fielding, 2006). Studies indicate that effective communication not only helps obtain immediate response in the process of task execution, but can also be a major contributor to organizational growth and can considerably benefit the organization. For instance, Hanson (1986) demonstrated that good interpersonal relations between managers and employees proved to be better variables explaining high organizational profit than such factors as market share or business size; Pettit, Goris and Vaught (1997) established that there is a positive correlation between a relevant clear communication

okoliczności czy celów, i wreszcie z poziomu zaangażowania (motywacji), który określa zakres uczestnictwa jednostki w różnych obszarach życia społecznego, związanego z procesem komunikowania się. Oznacza to, iż każdy człowiek charakteryzuje się zarówno specyficznymi kompetencjami komunikacyjnymi, jak i takimi, które są wspólne dla określonych grup społecznych, zdefiniowanych przez podobne zmienne, takie jak na przykład: płeć, wykształcenie, wiek, kultura (Mrozowski, 2001).

Z perspektywy psychologii wyróżnione zostały cztery różne grupy teorii związane z pojęciem kompetencji komunikacyjnej. Dwie dotyczą procesu powstawania informacji, dwie jej przetwarzania. Do grupy pierwszej zalicza się: (a) teorie oczekiwań, które definiują oczekiwania komunikacyjne jako względnie trwałe wzory, pozwalające przewidywać zachowania werbalne i niewerbalne innych osób oraz (b) teorie atrybucji, dla których kluczowymi zagadnieniami, pozwalającymi na zrozumienie kompetencji komunikacyjnych są przyczyny sukcesu bądź porażki procesu komunikacji. Oczekiwania komunikacyjne, co ważne, są uzależnione kulturowo, ale służą temu samemu celowi, pozwalają oceniać aktualne relacje i przewidywać przyszłe. Teorie atrybucji jako źródła komunikacyjnej niekompetencji opisują trzy rodzaje zachowań: przypisywanie partnerowi cech, które niszczą wzajemne zaufanie, brak wiedzy lub umiejętności, które mogą pomóc w usuwaniu barier komunikacyjnych oraz stosowanie stronniczych, wyuczonych wzorów komunikacyjnych. Do grupy drugiej należą teorie *GPA* (*goals-plans-action theory*) oraz teorie hierarchiczne. Teorie *GPA* definiują kompetencje komunikacyjne jako umiejętności niezbędne do osiągania celów oraz rozwijania i wprowadzania planów ich realizacji. Przyczyną niedostatku kompetencji komunikacyjnych jest przede wszystkim brak umiejętności dostosowania celów do obecnej sytuacji. Teorie hierarchiczne podkreślają, że kompetencje komunikacyjne wymagają koordynacji różnych umiejętności na wielu poziomach: indywidualnym, interpersonalnym, kulturowym (Wilson, Sabeo; 2003).

Najważniejsze funkcje komunikowania się w organizacji to: (a) zapewnienie najwyższej jakości i odpowiedniego standardu produktów i usług, (b) wspieranie innowacyjności i zmian, (c) dobra współpraca pomiędzy pracownikami, szczególnie w zakresie rozumienia i osiągania wyznaczonych celów. Natomiast najpowszechniej stosowane typy informacji to przede wszystkim informacje: (a) podtrzymujące dobre relacje interpersonalne, (b) opisujące zadania i cele, (c) zawierające instrukcje i wskazówki oraz (d) przekazujące filozofię działania organizacji (Fielding, 2006). Badania pokazują, że skuteczna komunikacja przynosi nie tylko doraźne efekty w procesie realizacji zadań, ale działa również na szerszą skalę i przynosi organizacji dużo poważniejsze korzyści. Na przykład Hanson (1986) wykazała, że dobre relacje interpersonalne pomiędzy menedżerami i pracownikami okazały się lepszymi zmiennymi objaśniającymi wysoki zysk przedsiębiorstwa

and professional satisfaction and productivity (Tourish, Hargie; 1998). Ensuring high standards of communication in an enterprise can lead to an increase of productivity, lower absenteeism rates, higher quality of products and services, increased innovativeness, fewer strikes and cost reduction (Clampitt, Downs; 1993). A high quality of communication between superiors and subordinates also has a significant impact on a company's revenues and other performance evaluation metrics. Moreover, the same studies proved that there is a clear link between the employees' perception of a communication process and their work satisfaction levels (Snyder, Morris; 1984).

Considering the issue of effectiveness of a corporate communication process, one has to bear in mind that this is a highly idiosyncratic process, which depends on a number of factors. Therefore, it is recommended to abandon any thoughts of finding a perfect and universal solution. Any remedial measures or information flow-enhancing steps should precisely match diagnosed problems, specific to and characteristic of a given company. Consequently, every business struggling with communication difficulties must first of all conduct a thorough assessment of their own needs. It will provide a basis for a program which offers a communication system tailored to such factors as organizational culture, etc. Furthermore, one has to be aware that each company has two systems of information flow: formal and informal. They are irrevocably linked to each other and interdependent in terms of quantity of information processed in them. In an event of serious communication barriers in a formal channel e.g. when there are no effective procedures of communication between various corporate strata, the role of an informal channel becomes more significant. Similarly, whenever there are disruptions in information flow through an informal channel due to, for instance, conflicts and interpersonal misunderstandings, employees tend to rely to greater extent on information originating from a formal channel (Griffin, 2000).

Research procedure

The study was conducted in 2010 in two companies in the financial sector and operating in the Polish market. A brief questionnaire addressing the issues of a corporate communication process was used. First company was marked as "blue", the other as "orange". 119 and 127 respondents completed the survey in respective enterprises. In the case of both establishments, respondents represented a mix of various degrees of seniority and genders. 77 out of 119 employed in the "blue" company were employees and 42 were managers; 81 out of 127 employed in the "orange" company were employees, 46 were managers. There were 69 women and 50 men among the respondents

niż udział w rynku czy wielkość firmy, natomiast Pettit, Goris i Vaught (1997) ustalili, że odpowiednia, jasna komunikacja jest pozytywnie skorelowana z poziomem satysfakcji zawodowej oraz wydajnością pracy (Tourish, Hargie; 1998). Dbalność o wysoki standard komunikacji w przedsiębiorstwie może być odpowiedzialna za takie procesy jak: poprawa wydajności, zmniejszenie absencji pracowników, wyższa jakość produktów i usług, wzrost poziomu innowacyjności, mniejsza liczba strajków czy wreszcie redukcja kosztów (Clampitt, Downs; 1993). Również wysoka jakość procesu komunikacji pomiędzy przełożonym i podwładnymi jest znacząco powiązana z wysokością przychodów firmy i innymi miarami oceny wyników. Poza tym, te same badanie wykazały, że istnieje korelacja pomiędzy postrzeganiem procesu komunikacji przez pracowników a ich satysfakcją zawodową (Snyder, Morris; 1984).

Rozważając problem skuteczności procesu komunikowania się wewnątrz organizacji należy pamiętać, że jest on tak specyficzny i zależy od tak wielu czynników, że raczej należy porzucić myśl o znalezieniu idealnego i uniwersalnego rozwiązania. Wszystkie działania naprawcze czy usprawniające obieg informacji powinny być dokładnie dostosowane do diagnozowanych problemów, właściwych i charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa. Dlatego też każda firma borykająca się z trudnościami komunikacyjnymi musi w pierwszej kolejności przeprowadzić gruntowną ocenę własnych potrzeb, na podstawie których będzie można stworzyć optymalny program dostosowujący system komunikacji do takich czynników jak, np. kultura organizacji. Poza tym, konieczna jest świadomość, iż każda firma posiada dwa systemy obiegu informacji: formalny i nieformalny. Są one ze sobą nierozzerwalnie związane, a ich wykorzystanie, czyli ilość przepływającej przez nie informacji, jest wzajemnie uzależnione. W przypadku występowania poważnych blokad w kanale formalnym, np. w przypadku braku skutecznych procedur komunikacji między poszczególnymi poziomami firmy, większego znaczenia nabiera kanał nieformalny. W sytuacji zaburzeń przepływu informacji w kanale nieformalnym, np. na skutek konfliktów i nieporozumień interpersonalnych o charakterze osobistym, pracownicy skłonni są bardziej polegać na informacjach pochodzących z kanału formalnego (Griffin, 2000).

Procedura badania

Badanie przeprowadzono w roku 2010 w dwóch, działających na rynku polskim firmach z branży finansowej przy pomocy krótkiego kwestionariusza poruszającego zagadnienia związane z procesem komunikacji w przedsiębiorstwie. W pierwszej firmie, tu nazwanej „niebieską” ankietę wypełniło 119 osób, w drugiej firmie, tu nazywanej „pomarańczową” 127 osób. W obydwu instytucjach byli to pracownicy różnego szczebla i różnej płci. I tak na 119

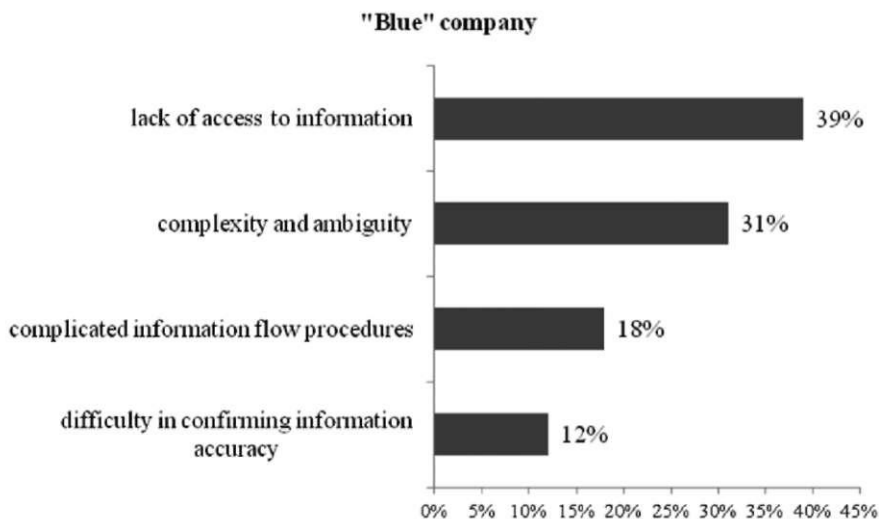
working in the first company, compared against 72 men and 55 women in the other.

Results of the research

The majority of studies in organizational communication focus on identification of behavioral and cognitive factors, which determine the effectiveness of communication. Many authors define communication as a type of individual, collective and organizational competence, which translates into an ability to define and accomplish particular objectives. As a consequence, communication becomes closely linked to efficiency of performance (Jablin, Sias; 2006).

This study shares similar premises. Presented analyses and conclusions aim at identifying major threats and problems associated with the peculiarities of a corporate communication process. Comparisons were made in an attempt to identify differences in communication processes and how they shapes the perception of an organization, workmates and internal processes, with a special emphasis on their effectiveness. As it has already been mentioned, the communication process has a huge impact on all work-related situations. One of the leading researchers in organizational communication, Redding (1972), stated that everything is a potential message in a company (Jablin, Putnam; p. XIX), which only further proves the point.

The first step in the analysis was to identify key obstacles in a communication process.



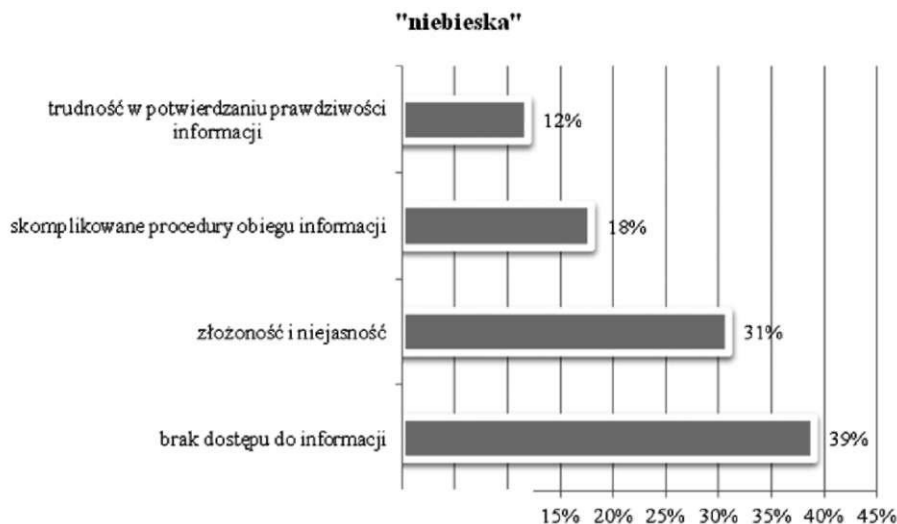
osób z firmy „niebieskiej” 77 to pracownicy, a 42 to menedżerowie, na 127 osób z firmy „pomarańczowej” 81 osób to pracownicy, a 46 to menedżerowie. W pierwszej instytucji zbadano 69 kobiet i 50 mężczyzn, w drugiej 72 mężczyzn i 55 kobiet.

Uzyskane wyniki

Większość badań z zakresu komunikacji w organizacji skupia się na poszukiwaniu behawioralnych i poznawczych czynników determinujących efektywność komunikacyjną. Wielu autorów definiuje bowiem komunikację jako rodzaj kompetencji indywidualnej, grupowej i organizacyjnej, której efektem jest możliwość definiowania i realizowania określonych celów. Tym samym, komunikacja staje się ściśle związana z efektywnością działania (Jablin i Sias; 2006).

Podobne założenie przyjęto w tym badaniu. Przedstawione analizy i wnioski mają na celu zidentyfikowanie głównych zagrożeń i problemów związanych ze specyfiką procesu komunikowania się w organizacji. Celem dokonanych porównań jest również próba odpowiedzi na pytania o różnice w procesie komunikacji i jej wpływie na postrzeganie organizacji, współpracowników i procesów wewnętrznych, a w szczególności ich skuteczności. Jak wspomniano wcześniej proces komunikowania się ma ogromny wpływ na wszystkie sytuacje związane z wykonywaniem obowiązków zawodowych. Potwierdzają to słowa Reddinga (1972), jednego z czołowych badaczy procesu komunikowania się w organizacji, który stwierdził, że w przedsiębiorstwie „wszystko jest potencjalnym przekazem” (Jablin, Putnam; p. XIX).

Pierwszym krokiem analizy była identyfikacja najważniejszych przeszkód w procesie komunikowania się.



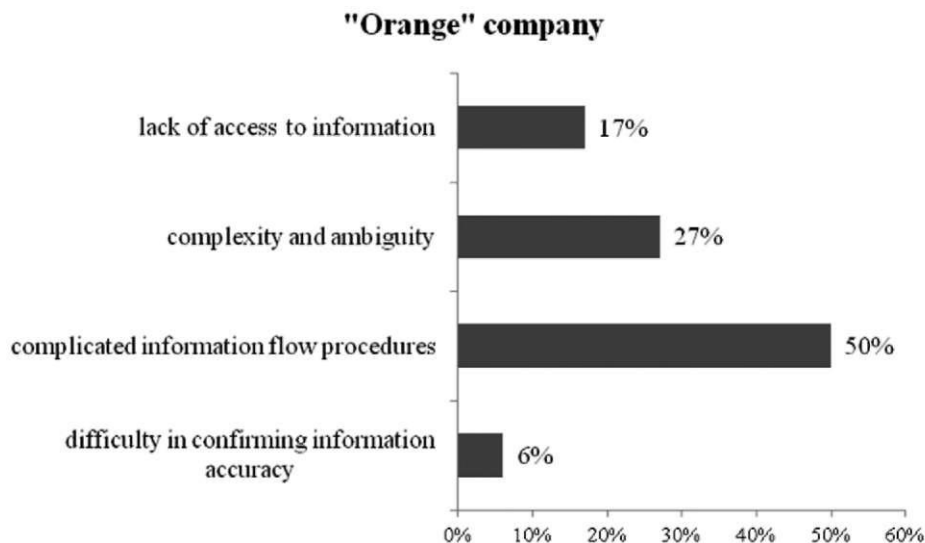
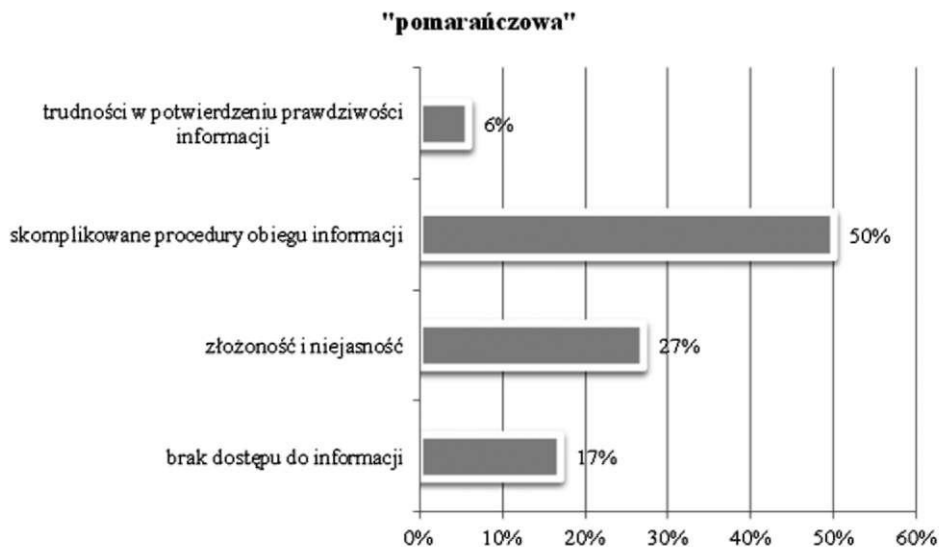


Chart 1. Key obstacles to a communication process.

Source: Own studies.

In both cases, ambiguity and complexity of information constituted a particularly significant obstacle to communication. Furthermore, a lack of access to information was an important communication barrier in the "blue" company, compared against complex information flow procedures in the "orange" enterprise. It is worth examining the origins of these responses. Considering information as a special source of power could be a primary reason. Not only does information enable a company to operate in the market, but it also allows employees to function within company structures. In general, employees know very well who the best-informed person in a company is. The problem is that they cannot always address this person directly and ask for an unequivocal message. Differences in the process of communication are often reduced to the level of formalization of an information flow. A high degree of formality constitutes a major issue for those employed in the "orange" company. They believe that existing information procedures are exceedingly complicated and stand in the way of a fast information exchange. The whole process falls prey to bureaucracy which is considered an obstacle by most employees but which is unfortunately inevitable in this particular industry. The "blue" employees' view of general intentions behind message communications appears particularly interesting. Some of these respondents believe that information is deliberately conveyed in such a way that raises controversies and negative emotions. It is worth probing this significant issue a bit further. One of the most important features of every message is



Wykres 1. Główne przeszkody w procesie komunikowania się.
Źródło: Badania własne.

W obydwu przypadkach szczególnie istotnym problemem jest niejasność i złożoność informacji. Ponadto, w firmie „niebieskiej” ważną przeszkodą w komunikowaniu się jest brak dostępu do informacji, a w firmie „pomarańczowej” skomplikowane procedury obiegu informacji. Powstaje zatem pytanie o podłoże tego rodzaju ocen. Podstawową przyczyną tego rodzaju sytuacji może być traktowanie informacji jako specjalnego źródła władzy. Informacja pozwala nie tylko funkcjonować firmie na rynku, ale również pracownikom w strukturze firmy. Na ogół pracownicy doskonale wiedzą, kto jest najlepiej poinformowaną osobą w firmie. Problem w tym, że nie zawsze mogą zwrócić się do niej z prośbą o jednoznaczny komunikat. Różnice w procesie komunikacji sprowadzają się często do stopnia sformalizowania obiegu informacji. W firmie „pomarańczowej” jest to istotny problem pracujących tam osób. Oceniają one istniejące procedury informacyjne jako zbyt skomplikowane i nie dające możliwości szybkiej wymiany informacji. Cały proces jest obciążony sporą dozą biurokracji, która przeszkadza większości pracowników, a której niestety wymaga specyfika branży. Ciekawym problemem jest ocena pracowników firmy „niebieskiej”, co do ogółu intencji związanej z przekazywaniem komunikatów. Otóż część z nich uważa, że informacja jest celowo przekazywana w sposób, który budzi kontrowersje i negatywne emocje. Jest to problem na tyle poważny, że warto się nad nim chwilę zastanowić. Jedną z ważniejszych cech skuteczności każdej informacji jest akceptacja jej treści. Osoba, której dany komunikat kojarzy się z negatywnymi emocjami czy

acceptance of its contents. A message that provokes negative feelings or associations cannot be fully accepted by its recipient. Consequently, they cannot take full advantage of received information. Such a message will be ignored at every opportunity and would not accomplish any of its objectives: it fails to inform, motivate and facilitate the decision making process. Moreover, it triggers conflict and ruins relationships between employees. Finally, it leads to spreading of false information (rumors), a soft spot of many communication systems, especially in the case of an informal flow.

Another important issue is to define the features of an organizational communication system that determine effectiveness of the corporate communication process.

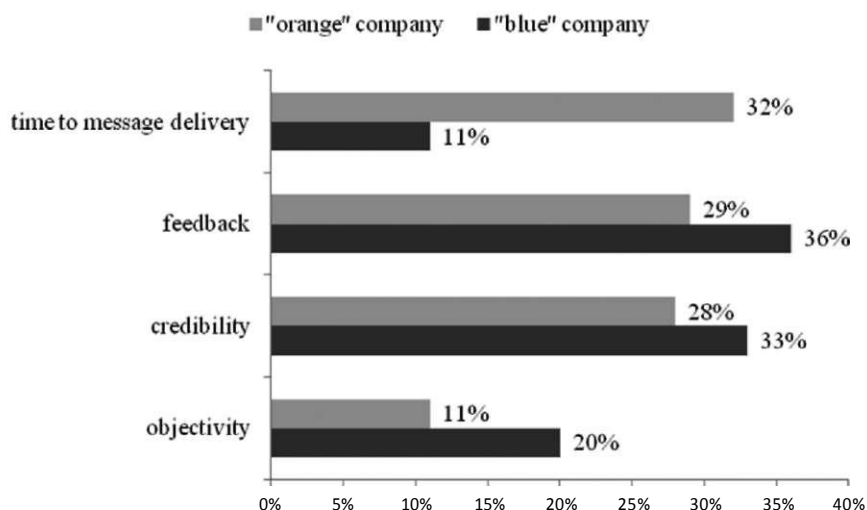


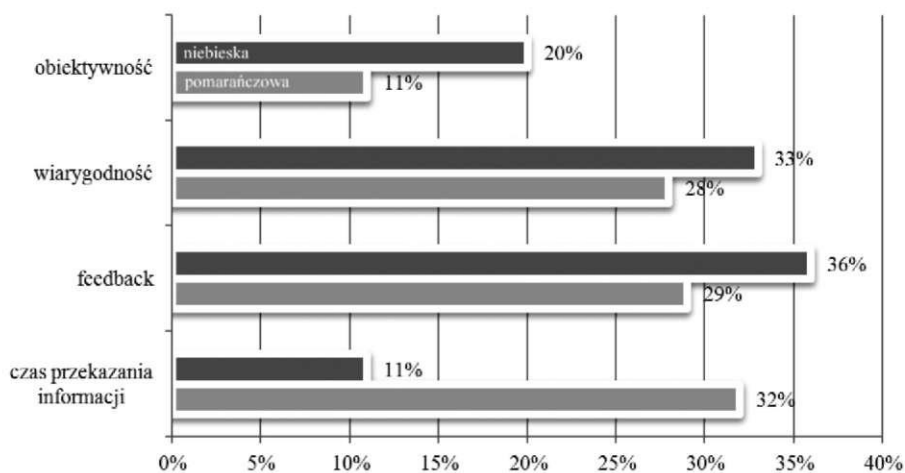
Chart 2. Most important components of a communication process.

Source: Own study.

According to employees of both companies, the two most important features of an effective communication process are credibility and the possibility of receiving feedback. What makes one a credible communicator is having authority in the matter; or putting it simply, one cannot abuse the trust of information recipients. Even apparently insignificant lies or inaccuracies can lead to a loss of credibility. A credible message comes from one source only or it has to be conveyed in such a way that all its versions are alike and leave little room for recipients' own interpretation. If information is delivered in an unambiguous way, it is more likely that it will be understood. What is equally important for employees is to receive confirmation of a sent or received message. It is particularly important in difficult situations that require full commitment and acquisition of various resources of different

negatywnym doświadczeniem nie jest w stanie w pełni jej zaakceptować i wykorzystać zawartego w niej przekazu. Jeśli tylko nadarza się okazja taki komunikat jest ignorowany i nie spełnia żadnej ze swoich podstawowych funkcji: nie informuje, nie motywuje, nie ułatwia podjęcia decyzji. Poza tym, jest pretekstem do tworzenia ognisk zapalnych i burzenia relacji między pracownikami. A sytuacje takie są doskonałą pożywką dla tworzenia informacji nieprawdziwych (plotek), które są również słabym punktem wielu systemów komunikowania się, zwłaszcza w obiegu nieformalnym.

Drugi ważny problem w procesie komunikowania się organizacyjnego to określenie, jakie cechy są wyznacznikami jego skuteczności wewnątrz organizacji.



Wykres 2. Najważniejsze komponenty procesu komunikowania się.

Źródło: Badania własne.

Dwie najważniejsze cechy skutecznego procesu komunikowania się to według pracowników obydwu firm wiarygodność i możliwość uzyskania informacji zwrotnej w odpowiedzi na określony komunikat. Aby być wiarygodnym nadawcą informacji trzeba być w tej delikatnej materii autorytetem, czyli najprościej mówiąc przede wszystkim nie wolno nadużywać zaufania osób, do których kieruje się informację. Nawet drobne kłamstwo czy nieścisłość powodują, że dana osoba przestaje być wiarygodna. Oznacza to również, że aby komunikat był wiarygodny musi pochodzić z jednego źródła lub musi być przekazany, tak aby jego różne wersje były jak najbardziej podobne i pozostawiały jak najmniej miejsca na własną interpretację odbiorców. Możliwość jednoznacznej oceny treści informacji ułatwia jej zrozumienie. Równie istotna jest potrzeba uzyskania przez pracowników informacji

origins. Moreover, employees of the "orange" company pay attention to time (speed of message delivery) in which information was conveyed. It seems that this attitude is directly linked to the high level of formality of communication procedures. The necessity to wait for information causes discomfort to these employees, who do know how to work in such a structure but do not fully accept corporate rules, or at least the principles, which govern information procedures.

The credibility of a company's employees as information sources constitutes another important issue associated with the communication process.

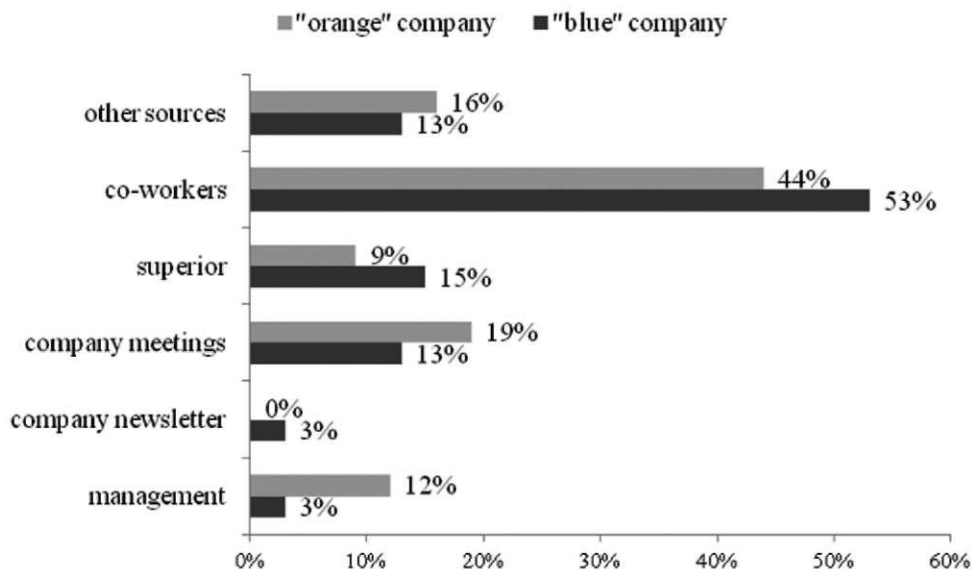


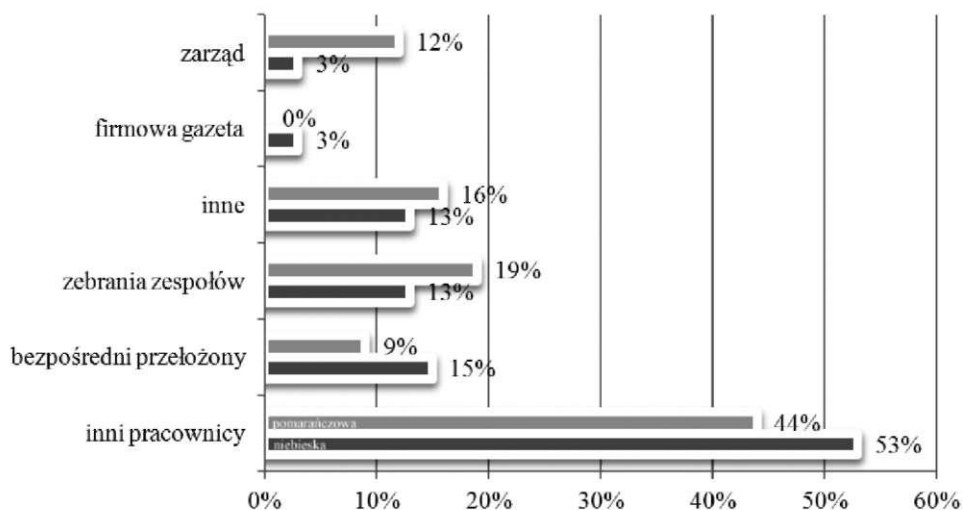
Chart 3. Credible sources of information in a company.
Source: Own study.

Answers to the question about the most important features of an effective communication process revealed that a large number of respondents highly valued credibility of information. It is obviously linked to the ability to indicate the most credible source of information in a company. Employees of both companies put the emphasis on establishing direct contact with others through informal relations, meetings, or conversations with an immediate superior. It may be the result of complex information flow procedures in a formal channel. Employees developed an extended informal communication channel; therefore, it possible for them to form communications, too.

The fourth issue taken under consideration in the conducted study was that of communication disorders occurring in a company.

potwierdzających wysłany lub otrzymany komunikat. Szczególnie w sytuacjach trudnych, wymagających pełnego zaangażowania i pozyskiwania różnego rodzaju zasobów z wielu źródeł. Poza tym, dla pracowników firmy „pomarańczowej” niezwykle ważny jest czas (szybkość) przekazania informacji. Wydaje się, że potrzeba ta wynika z powodu wysokiego poziomu sformalizowania procedur komunikacyjnych. Oczekiwanie na informację jest bardzo niewygodne dla pracowników, którzy mimo funkcjonowania w ten sposób zorganizowanej firmie nie do końca akceptują obowiązujące w niej zasady, a przynajmniej te dotyczące określonych procedur informacyjnych.

Kolejny ważny problem związany z procesem komunikowania się to wiarygodność informacyjna poszczególnych osób w firmie.



Wykres 3. Wiarygodne źródła informacji w firmie.

Źródło: Badania własne.

Pytanie o najważniejsze cechy efektywnego procesu komunikacji wykazało, że dla sporej liczby pracowników liczy się wiarygodność informacji. W sposób oczywisty wiąże się to z możliwością określenia, kto jest najbardziej wiarygodnym źródłem firmowych informacji. Zarówno w firmie „pomarańczowej”, jak i „niebieskiej” pracownicy stawiają na bezpośredni kontakt z innymi pracownikami np. poprzez relacje nieformalne, zebrania i rozmowy z bezpośrednim przełożonym. Może to być spowodowane istnieniem skomplikowanych procedur obiegu informacji w kanale formalnym. Ponieważ pracownicy bardzo silnie rozbudowali kanał komunikacji nieformalnej, możliwe są sytuacje, w których oni sami kreują określone komunikaty.

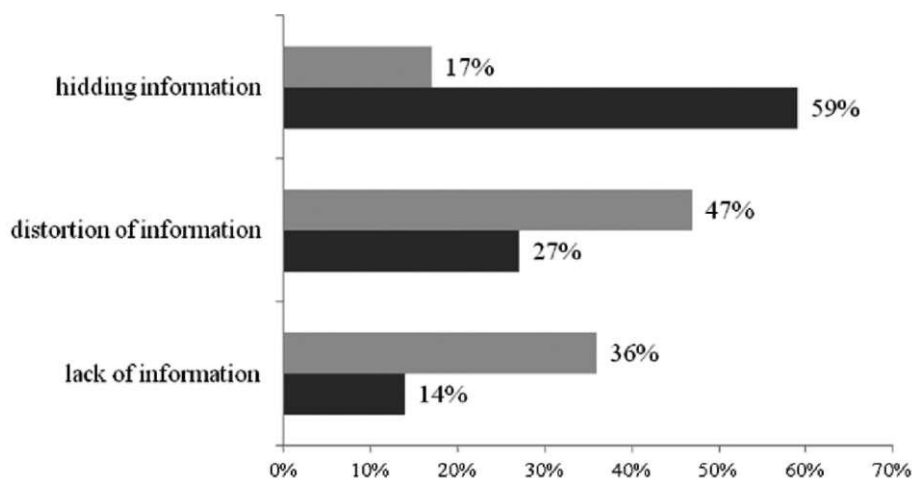


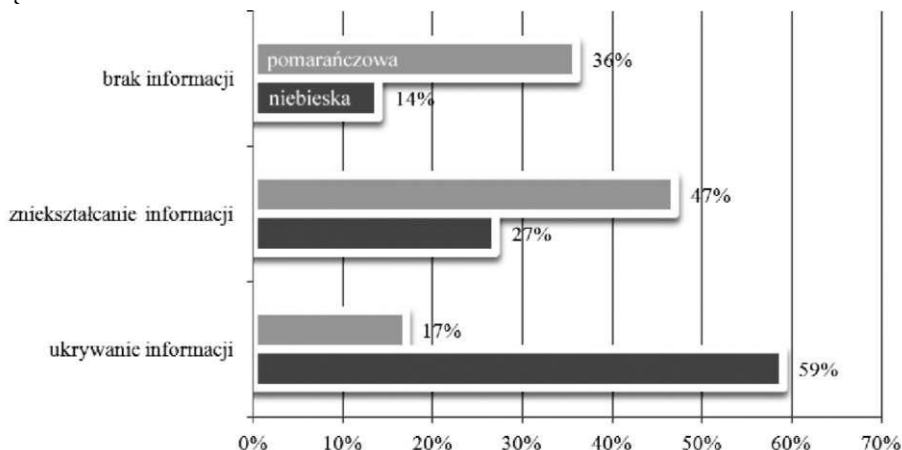
Chart 4. Communication disorders.

Source: Own study.

The information needs of employees cannot be reduced to just seeking professional input or knowledge directly related to job duties. If employees as insufficient consider such information, there is a need to determine what constitutes the essential quantity of it. Each company has to find the best possible balance between excess and deficit of information, both having a negative impact on employees. The "orange" company's employees indicated distortion of information as the main issue. It may be attributed to the fact that there is an elaborate system of informal communication; consequently, the chain of senders and recipients is too long, causing disturbance in the system. Employees in the "blue" company believed that information is concealed from them. It is likely due to the phenomenon of informational power that was mentioned earlier. It has a really negative impact on the company's internal image. Furthermore, it diminishes both the quality of work and interpersonal relations. Employees realize that the information exists in the company but its availability is limited. Under such circumstances, it would be better if there were no information at all. Needless to mention, it could hardly be considered a positive thing because it demonstrates either a lack of awareness of employees' information needs or negligence in management of information. However, improvements can be made relatively quickly provided that adequate measures are undertaken.

Another analyzed issue refers to assessment of the level of communication skills in the company.

Czwarty zagadnieniem, które zostało wzięte pod uwagę w przeprowadzonym badaniu to rodzaje patologii komunikacyjnych występujących w przedsiębiorstwie.



Wykres 4. Patologie komunikacyjne.

Źródło: Badania własne.

Potrzeby informacyjne pracowników nie ograniczają się do poszukiwania wyłącznie wiedzy zawodowej czy bezpośrednio związanej z wykonywaną pracą. Jeśli jednak właśnie te informacje są odbierane przez pracowników jako niewystarczające pojawia się pytanie o ich niezbędną ilość. Każda firma musi znaleźć optymalne rozwiązanie pomiędzy sytuacją, w której pracownicy będą odczuwać albo negatywne skutki niedostatku informacji albo jej nadmiaru. W obserwowanej sytuacji możemy zauważyć, że pracownicy firmy „pomarańczowej” jako główny problem definiują zniekształcenia informacji. Może to wynikać z faktu, że w firmie istnieje mocno rozbudowany system komunikacji nieformalnej i zbyt długi łańcuch nadawców oraz odbiorców powoduje w nim znaczne zawirowania. W firmie „niebieskiej” poważnym problemem jest fakt, iż pracownicy sądzą, że informacja jest przed nimi ukrywana. Występuje tu zapewne zjawisko władzy informacyjnej, o którym wspominaliśmy już wcześniej. Jest to szczególnie niekorzystne dla wewnętrznego wizerunku firmy i z pewnością ma negatywny wpływ nie tylko na jakość pracy, ale także na jakość stosunków interpersonalnych. Pracownicy zdają sobie bowiem sprawę, że informacja w firmie istnieje i jest po prostu limitowana. Dużo lepiej jest, gdy informacji po prostu brak. Naturalnie, nie jest to zjawisko pozytywne, bo w dużej mierze świadczy o braku orientacji w potrzebach informacyjnych pracowników czy zaniedbaniach w dziedzinie zarządzania informacją, ale możliwe do stosunkowo szybkiego naprawienia poprzez podjęcie odpowiednich działań.

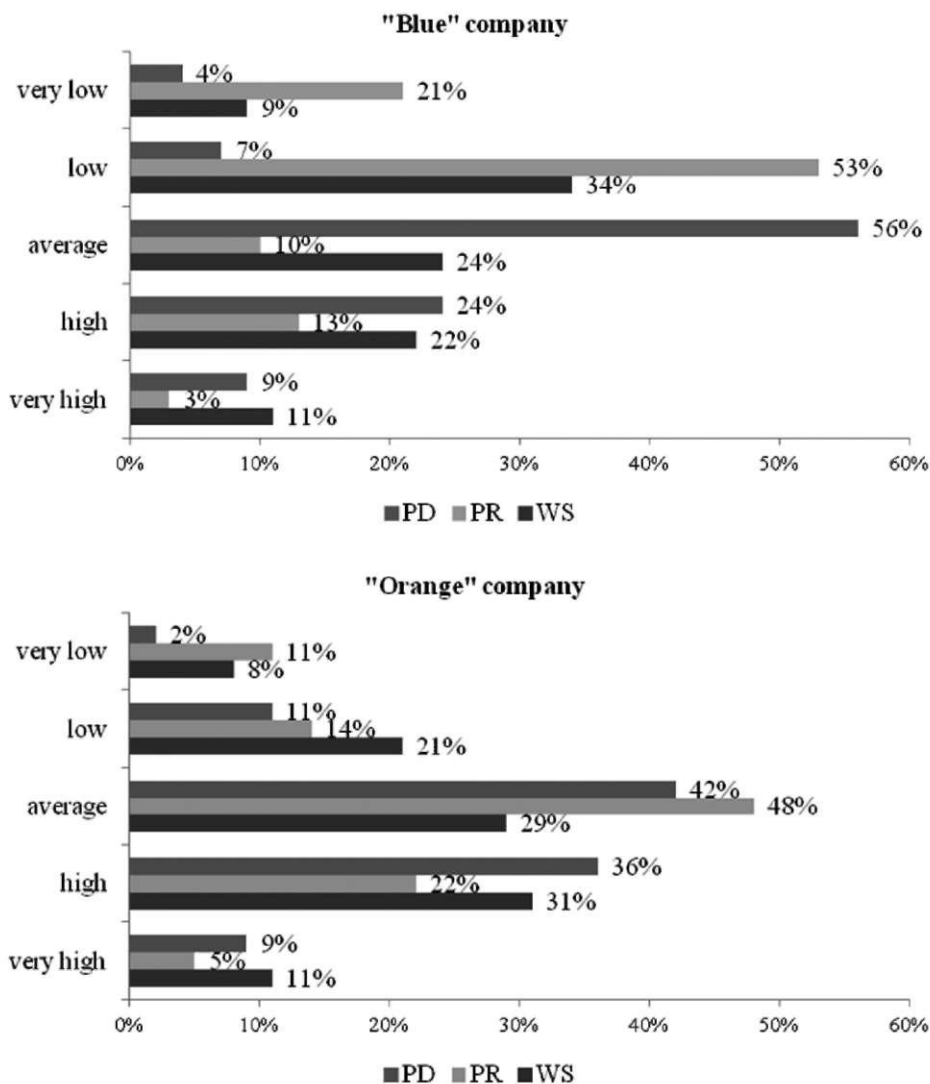
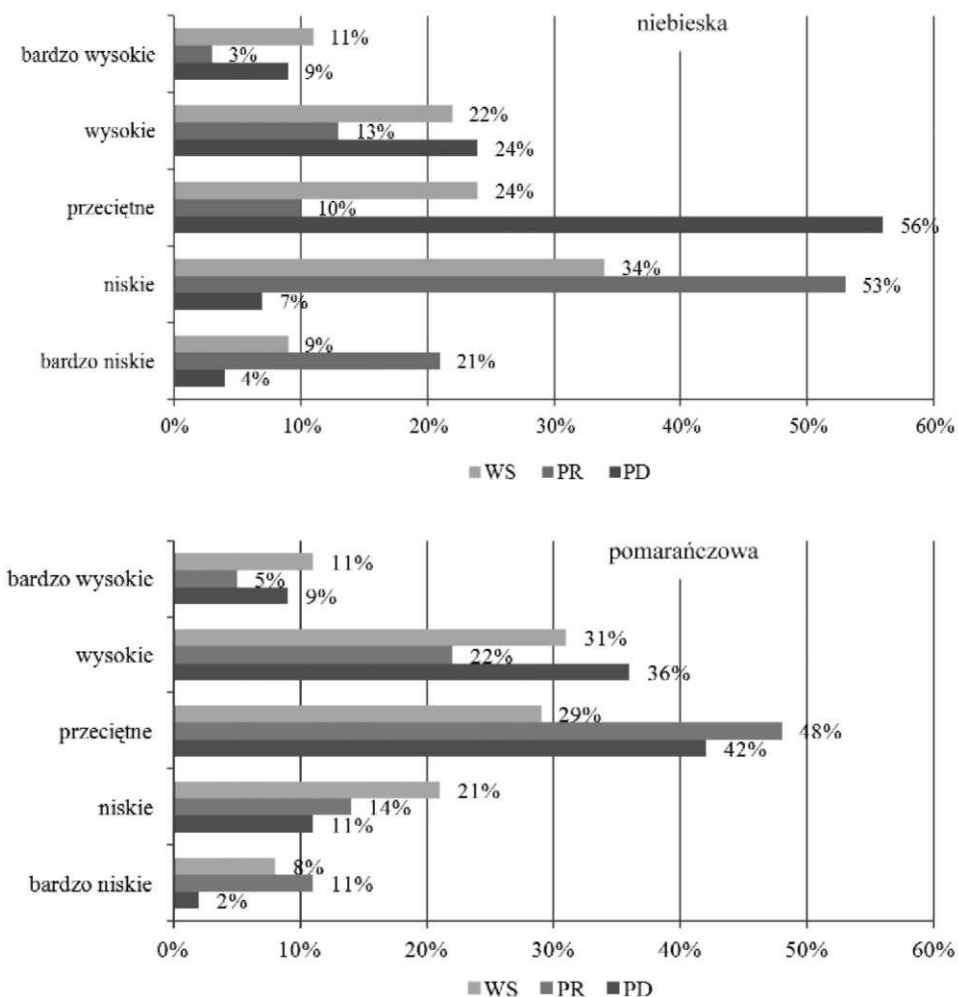


Chart 5. Communication skills in three groups of respondents: superiors (PR), subordinates (PD), workmates (WS).
Source: Own study.

One has to bear in mind that assessment of communication skills of others is very difficult and often biased regardless of the fact that all respondents are provided with detailed skill definitions. In the beginning, each person completing a survey had to produce an averaged assessment in relation to the indicated groups of employees. However, it has to be noted that each

Kolejne badane zagadnienie to ocena poziomu umiejętności komunikowania się w firmie.



Wykres 5. Umiejętności komunikowania się w trzech grupach badanych: przełożonych (PR), podwładnych (PD), współpracowników (WS).

Źródło: Badania własne.

Mówiąc o ocenie umiejętności komunikacyjnych innych osób należy zdać sobie sprawę, że jest to ocena niezwykle trudna i subiektywna, nawet, gdy podana jest ich szczegółowa definicja. Każda z osób wypełniająca ankietę musiała już na początku uśrednić swoją ocenę w stosunku do wskazanych grup pracowników. A przecież każda średnia ocena jest wypadkową różnych

averaged assessment is a resultant of different values. In the "blue" company, superiors (PR) received low and very low scores. The majority of subordinates decided that this group did not have satisfactory communication skills. Superiors showed themselves to be more tolerant and viewed the communication skills of most of their subordinates (PD) as average. The best scores were generated in the group of workmates (WS) in which peers assessed each other. The majority of scores were average, good and very good. Presented data suggests that the company in question is clearly divided into two groups: "us"- employees and "them"- bosses. Such a division can cause frequent tensions and misunderstandings that have an impact on the performance of job duties. Furthermore, a generally adopted view that it is impossible to come to an understanding with one's boss encourages the negative attitude of employees towards management staff. Consequently, the quality of management suffers. In the "orange" company, subordinates (PD) obtained most good and very good scores, then workmates (WS) and superiors (PR) followed. Workmates had worst results with low and very low scores. It can be therefore concluded that in spite of extensive red tape and a lengthy information flow, successful communication is possible between particular groups. Moreover, disparities between scores are less prominent than in the "blue" company.

Another issue under study is assessment of the efficiency of the corporate communication system and the related benefits.

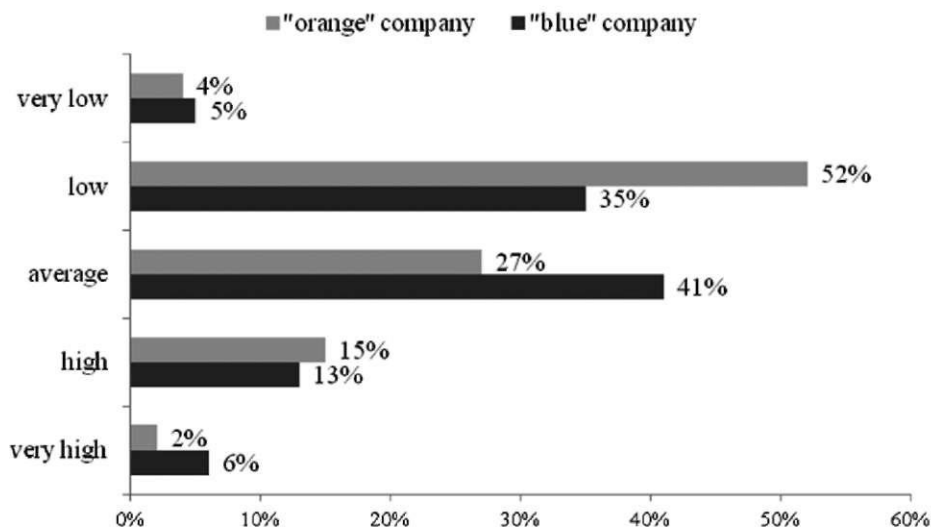
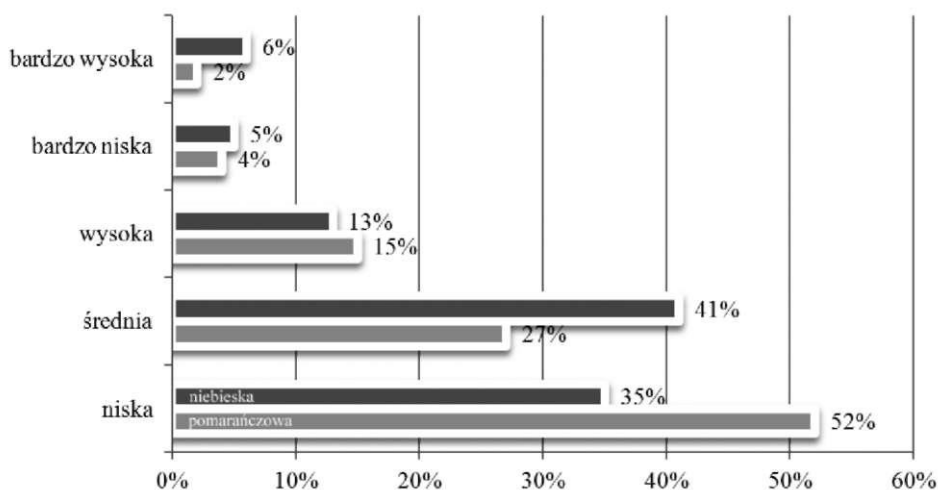


Chart 6. Assessment of efficiency of a communication system.
Source: Own study.

wartości. W firmie „niebieskiej” bardzo niskie i niskie oceny zebrali przełożeni (PR). Większość podwładnych uznała, że ta grupa nie posiada oczekiwanych umiejętności w zakresie komunikowania się. Przełożeni natomiast okazali się nieco bardziej wyrozumiali i stwierdzili, że większość ich podwładnych (PD) posiada przeciętne umiejętności komunikacyjne. Najlepsze wyniki uzyskała grupa współpracowników (WS), gdzie wzajemnej oceny dokonywali pracownicy tego samego szczebla. Tu większość ocen należy do kategorii: przeciętne, dobre i bardzo dobre. Z przedstawionych wyników można wysnuć wniosek, że firma jest wyraźnie wewnątrznie podzielona na grupy my-pracownicy i oni-przełożeni. Z powodu takiego podziału mogą występować częste konflikty czy nieporozumienia. Wszystko to odbija się oczywiście na wykonywaniu obowiązków zawodowych. Poza tym, powszechna opinia, że nie można dogadać się przełożonym kształtuje negatywną postawę pracowników wobec kadry menedżerskiej, co z pewnością odbija się na ich skuteczności zarządzania. W firmie „pomarańczowej” najlepszy bilans w kategoriach: dobre i bardzo dobre mają podwładni (PD), następnie współpracownicy (WS) i przełożeni (PR). W kategoriach bardzo niskie i niskie, najgorszy wynik uzyskali współpracownicy. Można więc powiedzieć, że mimo bardzo rozbudowanej biurokracji i długiego czasu przepływu informacji istnieje możliwość porozumienia się pomiędzy poszczególnymi grupami. Poza tym, w ocenach nie ma tak dużej rozbieżności jak w firmie „niebieskiej”.

Następnym badanym zagadnieniem była ocena sprawności systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie i związane z tym zalety.



Wykres 6. Ocena sprawności systemu komunikowania się.

Źródło: Badania własne.

The efficiency of a communication system is an essential condition for high quality performances from employees. Nearly all the respondents agreed that quality of performed job duties relies to a very large extent on the quality of information in the flow. Any barriers to communication (personal or technological) reduced the quality and level of usefulness of delivered messages. Therefore, it is crucial to identify them quickly and eliminate them wherever possible. In both companies the level of efficiency of a communication system, understood as all the procedures and processes aiming at effective corporate information management, was not evaluated highly although employees in the two companies most likely used different presumptions in their assessment. In the "orange" company, operating procedures had a great impact on the system's efficiency whereas in the "blue" company mostly people created barriers to communication.

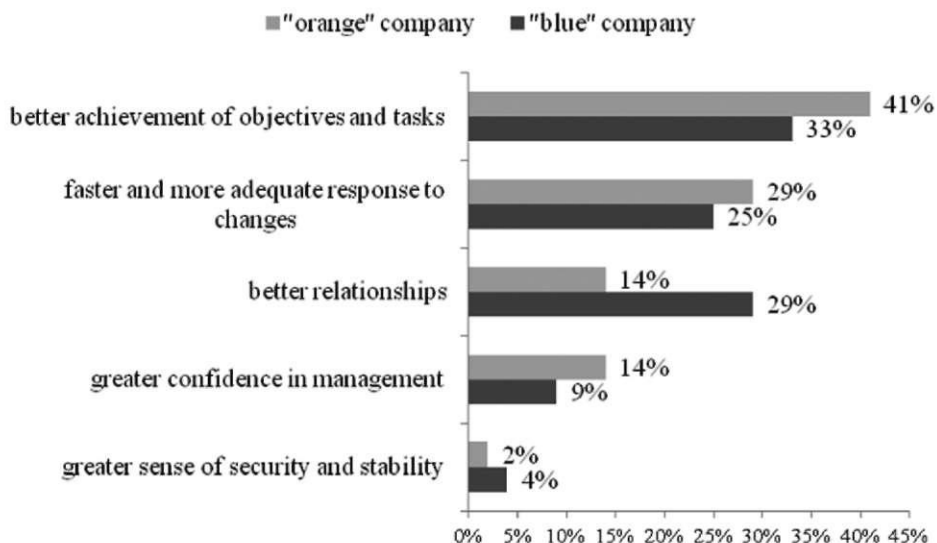
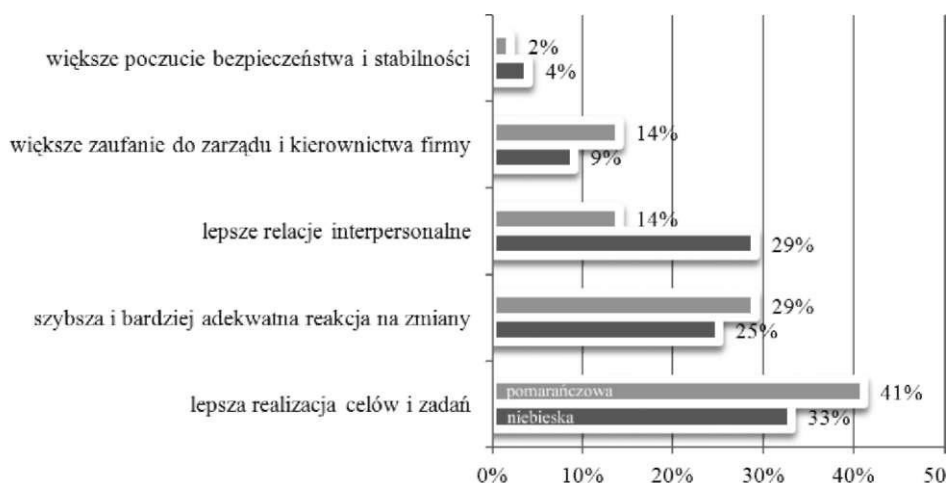


Chart 7. Advantages of an efficient information system.

Source: Own study.

The internal communication system must not be left to chance. It can operate without major difficulties, yet all the employees have to be aware of the fact that such a situation might change rapidly. The more sensitive employees are to any irregularities, the faster they can respond to them, using simpler methods. System efficiency has a major impact on two strategic processes such as better (both quantitatively and qualitatively) execution of goals and tasks and better interpersonal relations. Employees of both companies were aware of these issues and agreed to their importance.

Sprawność systemu komunikacji to podstawowy warunek, aby pracownicy mogli realizować swoje zadania na odpowiednio wysokim poziomie. Prawie wszyscy badani pracownicy przyznali, iż jakość wykonywanej pracy jest bardzo wysokim stopniu uzależniona od jakości informacji znajdującej się w obiegu. Wszelkie napotymane bariery (personalne i technologiczne) obniżają jakość i stopień przydatności przekazywanych komunikatów. Dlatego tak ważne jest by je szybko diagnozować i w miarę możliwości likwidować. W obydwu firmach poziom sprawności systemu komunikacyjnego, rozumianego jako ogół procedur i procesów mających na celu efektywne zarządzania informacją w firmie, nie został oceniony najlepiej, chociaż pracownicy obydwu firm kierowali się prawdopodobnie innymi przesłankami. W firmie „pomarańczowej” ogromny wpływ na sprawność działania systemu mają funkcjonujące procedury, w firmie „niebieskiej” bariery w komunikacji tworzą głównie ludzie.



Wykres 7. Zalety sprawnego systemu informacji.

Źródło: Badania własne.

System komunikacji wewnętrznej nie może być dziełem przypadku. Naturalnie zdarza się, że funkcjonuje on bez większych trudności, jednak wszyscy pracownicy muszą mieć świadomość, że taka sytuacja może szybko ulec zmianie. Im bardziej pracownicy będą wrażliwi na pojawiające się nieprawidłowości, tym szybciej będą mogli zareagować, stosując prostsze metody. Sprawność systemu ma ogromny wpływ na dwa główne procesy strategiczne takie jak: lepsza (ilościowo i jakościowo) realizacja celów i zadań oraz lepsze relacje interpersonalne. W obydwu firmach pracownicy dostrzegają te pro-

Furthermore, over 70% of all respondents declared that a lack of information was the reason for most conflicts, both between individuals and whole teams. More than 20% of those taking part in the study claim that scarcity of information had a negative effect on employees' loyalty and the external image of a company.

The last investigated issue is determining key business management areas, which are influenced to the largest extent by a communication process.

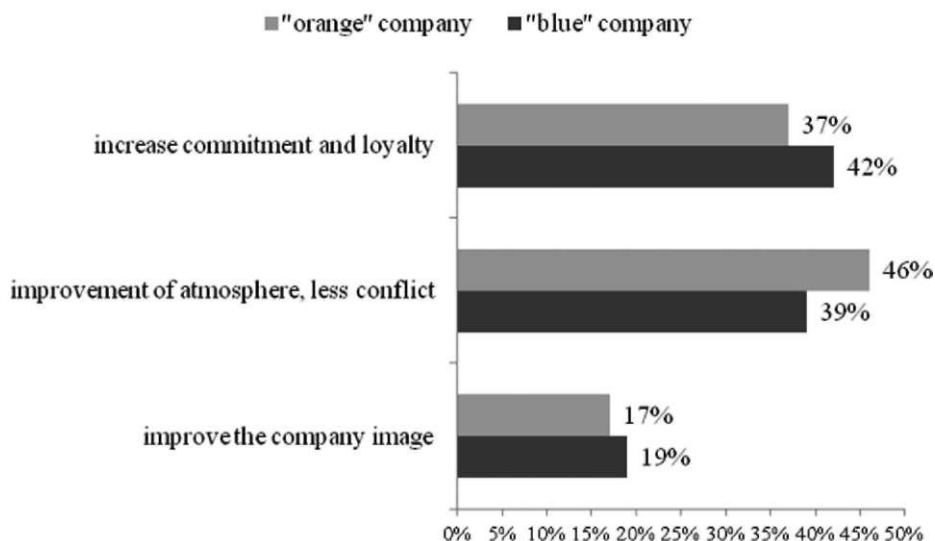


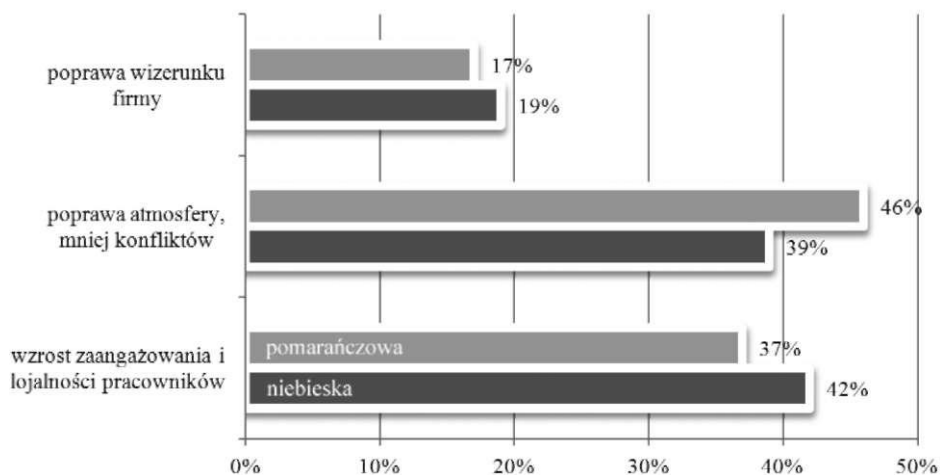
Chart 8. Key objectives of corporate communication process.
Source: Own study.

Completion of difficult and time-consuming tasks involves meeting a number of requirements that cannot always be controlled. One of these requirements is associated with the information flow process and communication among employees during change implementation. True success is not possible without effective solutions in this area. Employees engaged in particular stages of a change process know it best. They are aware of the fact that communication is a priority. Yet they do not always follow all the rules related to effective information flow process and often lack communication skills. Employees regard communication as an important factor contributing to improvement of the atmosphere at work. Open communication helps to build mutual trust and reduce information barriers.

The conducted study clearly demonstrates that employees have well developed information awareness which means that they have a fairly good idea

blemy i są zgodni w ocenie ich ważności. Ponadto ponad 70% wszystkich badanych pracowników stwierdziło, że brak informacji jest przyczyną większości konfliktów i to zarówno pomiędzy poszczególnymi osobami, jak i całymi zespołami. Ponad 20% osób stwierdziło, że skutkami niedowładu informacyjnego są również takie zjawiska jak: brak lojalności pracowników i niekorzystny wizerunek firmy na zewnątrz.

Ostatnim zagadnieniem w badaniu było określenie, na które z ważnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem ma największy wpływ proces komunikowania się.



Wykres 8. Najważniejsze role komunikowania się w firmie.

Źródło: Badania własne.

Naturalne jest, iż trudne i czasochłonne przedsięwzięcia wymagają spełnienia wielu wymogów, które nie zawsze można w pełni kontrolować. Jednym z nich jest niewątpliwie proces obiegu informacji i komunikowanie się pracowników podczas wprowadzania zmian. Bez skutecznych rozwiązań na tym obszarze praktycznie niemożliwe jest doprowadzenie do końcowego sukcesu. I najlepiej wiedzą to właśnie pracownicy będący zaangażowani w poszczególne etapy procesu zmian. Mają świadomość, że komunikacja jest rzeczą priorytetową. Inną sprawą jest fakt, że sami nie zawsze przestrzegają wszystkich zasad związanych ze skutecznym obiegiem informacji i brakuje im umiejętności komunikacyjnych. W opinii pracowników komunikacja może pełnić szczególną rolę w sytuacji poprawy atmosfery pracy. Otwarta komunikacja pozwala bowiem na budowanie wzajemnego zaufania i ograniczanie barier informacyjnych.

of what information flow should look like, what limitations and barriers to expect. Putting theory into practice proved to be more difficult, however. During interviews it transpired that managers were often not interested in the development of efficient communication tools or they did not have time for an ongoing monitoring of information needs. The majority of employees admitted that this issue generally does not attract any attention during appraisal interviews or team meetings. Only 6% of employees claim that their superiors try to maintain information levels adequate to employees' needs and regularly check with them whether information provided is satisfactory. Meanwhile, over 50% of respondents believed that management staff should be responsible for corporate information policy. 28% thought there should be a separate dedicated department in a company but its efficiency would significantly increase with the size of a business. Respondents considered the role of a management board crucial to a successful information policy, with 17% of them believing that the board members should engage more in information policy enforcement and set a good example for others. Finally, striking a right balance between excess and deficit of information should become a key criterion in designing effective information flow procedures. It helps to spare employees the long and tedious search for information, at the same time protecting them against too much unnecessary data.

Discussion

Given the results of the study, it can be said that the employees of both companies suffer from similar problems related to the communication process. The most significant issues were: ambiguity and complexity of information, lack of access to information, and complicated procedures of information flow. Development of an effective system of information exchange and use requires focus on two dimensions: individual and corporate/ administrative. It means that a company ought to both encourage improvement in communication skills and establish such information flow procedures to make information more readily available.

Results of the study indicate that a large number and type of barriers to communication (chart 1) constitute a major issue for the respondents. As it has already been mentioned, key obstacles to communication are associated with the sender and recipient, the message itself and environmental circumstances. The last two factors are to the largest extent responsible for failures in communication, the study reveals. Both companies complain first of all of "technical glitches", seemingly ignoring the fact that there are people behind technical difficulties. Good communication within a company should

Przeprowadzone badanie pozwala stwierdzić, że pracownicy mają sporą świadomość informacyjną, tzn. w dużej mierze wiedzą, jak powinien wyglądać obieg informacji, jakie mogą być jego ograniczenia i bariery. Gorzej jest z praktycznym wykorzystaniem tej wiedzy. Z wywiadów wynika, że często menedżerowie nie są zainteresowani budową skutecznych narzędzi komunikacyjnych lub po prostu nie mają czasu na ciągle monitorowanie potrzeb informacyjnych. Większość pracowników nie spotkała się z zainteresowaniem problemem, chociażby podczas rozmów okresowych czy zebrzań poszczególnych zespołów. Tylko niewielki procent (dokładnie 6%) pracowników twierdzi, że ich przełożeni starają się utrzymać odpowiedni do ich potrzeb poziom informacji i regularnie pyta o nie swoich podwładnych. A to właśnie oni powinni być odpowiedzialni za politykę informacyjną w firmie, twierdzi tak ponad 50% badanych osób. 28% uważa, że funkcję tę powinien realizować specjalny dział, chociaż przypuszczają, że jego skuteczność jest większa w dużych i bardzo dużych firmach. Dużą rolę badani przypisują również Zarządowi, 17% osób uważa, że powinien on bardziej angażować się w politykę informacyjną firmy i dawać przykład dla poprawnego jej prowadzenia. Na koniec warto dodać, iż w projektowaniu skutecznych procedur obiegu informacji trzeba dążyć do zachowania równowagi pomiędzy jej niedoborem a nadmiarem, a więc do sytuacji, w której pracownik nie musi długo i mozolnie poszukiwać informacji, ani nie jest zasypywany treściami nie odpowiadającymi jego potrzebom.

Dyskusja

W odniesieniu do uzyskanych wyników można stwierdzić, że pracownicy obydwu badanych firm mają podobne problemy związane z procesem komunikowania się. Do najważniejszych należą: niejasność i złożoność informacji, brak dostępu do informacji oraz skomplikowane procedury obiegu informacji. Konstruując efektywny system przekazywania i wykorzystywania informacji w organizacji powinno koncentrować się przede wszystkim na dwóch aspektach: indywidualnym i organizacyjnym. Oznacza to, że firma powinna wspierać zarówno rozwój umiejętności komunikowania się, jak i tworzyć takie procedury obiegu informacji, które uczynią ją lepiej i szybciej dostępną.

Poważnym problemem, na jaki wskazują przeprowadzone badania jest znaczna liczba i rodzaj barier, które utrudniają proces komunikowania się (wykres 1). Jak wspomniano wcześniej główne przeszkody w komunikowaniu się związane są z osobą nadawcy i odbiorcy, samym komunikatem i cechami środowiska, w którym proces komunikacji zachodzi. To właśnie z tymi dwoma ostatnimi aspektami, związane są najpoważniejsze bariery komunikacyjne ujawnione w przeprowadzonym badaniu. Obydwie organizacje mają

involve the use of available tools and channels so that it is possible to get the message across to employees in the best (most interesting, fastest) way. Importantly, effectiveness of the communication mode depends on the type of organization. Nevertheless, there are four primary organization-related dimensions of communication: controlling, motivating, emotional and informational (Oleksiuk, 2007). Malfunctioning of just one of them causes deficiencies in the others. Communication is a peculiar process of goods distribution. If employees consider the goods unavailable or believe they are rationed, they stop trusting the organization. Needless to mention, that a lack of employees' trust can cause company harm. Potential problems are not reduced to human resources only, going beyond high turnover rates, reduced motivation, low commitment or lack of loyalty; they can also negatively affect levels of effectiveness and goals and tasks execution. Moreover, the notion of trust is multi-dimensional. Therefore, it is difficult to control, particularly in large companies with complex organizational structure and large numbers of staff. Robbins (2001) describes six dimensions of trust such as integrity or ability to be honest and truthful, competences (professional and social), consistency i.e. reliability and predictability, loyalty understood as willingness to protect and save face for another person, and openness (Robbins, 2001).

Effective communication also constitutes one of the key financial performance indicators. Towers Watson studies reveal that companies characterized by high communicative effectiveness registered 47% higher shareholder return than companies with ineffective communication systems. People responsible for corporate information flow should realize that communication is not limited to giving instructions and sharing information, but also involves consultations, building commitment and reinforcing attitudes; consequently, it is part of organizational culture (Turner, 2003). Moreover, communication in an organization can also have a strategic function, helping to define and develop organizational identity and providing information on currently implemented strategy, or changes in both the internal and external environment (Angelopulo, Schoonraad; 2006).

Results of a conducted study lead to the conclusion that both companies should work hard on improving perceptions of information credibility (charts 2 and 3). Perhaps it would help to conduct a series of trainings in communication or, should the need arise, include the elements of cooperation or change management. There is no doubt that such an investment would pay off and considerably improve the company's image among employees. It is especially true in the light of the Towers Watson report that predicts that significance of both electronic and interpersonal communication will soon increase.

więc przede wszystkim problemy natury „technicznej”, choć niewątpliwie są za nie odpowiedzialni konkretni ludzie. Dobra komunikacja wewnątrz firmy powinna wykorzystywać dostępne narzędzia i kanały, tak aby w jak najlepszy (najciekawszy, najszybszy) sposób docierać do swoich pracowników. Co ważne, nie zawsze te same sposoby komunikowania się sprawdzają się jednakowo w różnych środowiskach organizacyjnych. Niemniej jednak komunikacja powinna pełnić w organizacji cztery podstawowe funkcje: kontrolną, motywacyjną, emocjonalną i informacyjną (Oleksiuk, 2007). W przypadku zaburzenia jednej z nich, również pozostałe nie funkcjonują na optymalnym poziomie. Komunikowanie się to specyficzny proces podziału dóbr. W chwili, gdy pracownicy uważają, że są one niedostępne czy limitowane, tracą zaufanie do organizacji. Nie trzeba zaś nikogo przekonywać, że brak zaufania wśród pracowników może przysporzyć firmie wiele problemów, nie tylko związanych z sferą zasobów ludzkich jak np. wysoka fluktuacja, spadek motywacji, niskie zaangażowanie, brak lojalności, ale wpływających bezpośrednio na poziom efektywności i realizację celów i zadań. Poza tym, pojęcie zaufanie nie jest jednowymiarowe, a przez to trudne do kontroli, tym bardziej w dużych przedsiębiorstwach, o skomplikowanej strukturze organizacyjnej i dużej ilości zatrudnionego personelu. Robbins (2001) opisuje sześć wymiarów zaufania takie jak: uczciwość, czyli zdolność do bycia rzetelnym i prawdomównym, kompetencje (zawodowe i społeczne), konsekwencja, a więc niezawodność i przewidywalność, lojalność rozumiana, jako zdolność do obroty drugiej osoby oraz szczerłość (Robbins, 2001).

Efektywna komunikacja jest również jednym z głównych wskaźników wyników finansowych. Z badań przeprowadzonych przez Towers Watson, firmy charakteryzujące się wysoką skutecznością komunikacyjną miały o 47% wyższy zwrot wartości dla akcjonariuszy niż przedsiębiorstwa o nie efektywnym systemie komunikowania się¹. Osoby odpowiedzialne za obieg informacji w firmie powinny zdawać sobie sprawę, że komunikacja nie służy jedynie instruowaniu i informowaniu, ale również konsultacjom, budowaniu zaangażowania i umacnianiu postaw, a więc i kultury organizacji (Turner, 2003). Nie można zapominać, że komunikacja w organizacji może pełnić również rolę strategiczną, a więc pozwala na zdefiniowanie i budowanie tożsamości organizacji, dostarcza informacji na temat aktualnie realizowanej strategii czy zmian w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym (Angelopulo, Schoonraad; 2006).

Przeprowadzone badanie pozwala przypuszczać, że w obydwu firmach dość mocno należy dość intensywnie popracować nad przywróceniem wiarygod-

¹<http://www.towerswatson.com/> z dnia 10 czerwca 2011; patrz: *Communication ROI Study Report*, p.3.

The study also reveals that respondents do not think highly of their superiors' communicative skills (chart 5); they consider their workmates, and not immediate superiors or management staff, to be credible source of information (chart 3). It is quite a serious problem, given the fact that managers constitute a link between employees and top management. Consequently, they are in charge of passing on the information both to the bottom and top layers in organizational hierarchy, thus facilitating effective execution of tasks and business goals. An insufficient communication skill of organization's members paired with other communication barriers seriously disrupts all management processes. Not only do they have a negative impact on employees' teamwork, but they also affect individual performances (chart 6).

A large group of respondents correctly pointed out that an efficient information flow could contribute to better execution of tasks and goals (chart 7). It is further proved in the work of Fielding (2007), where the author stresses the fact that communication helps setting tasks and planning as well as accomplishing goals. Lack of appropriate definition of tasks and goals makes their execution impossible and causes wasting of organizational resources and human capital. Feedback is a tool that could improve both goal execution and the communication process. London and Beatty (1993) provided three important arguments endorsing the use of feedback: first, it increases awareness of interdependencies between various processes and people in an organization; secondly, feedback can enhance the effectiveness of teamwork and leadership development; and finally, it highlights important areas of a company's activity which so far have not been considered crucial to corporate operations (Armstrong, 2002). Therefore, companies which wish to improve their communication processes should muster the courage to implement new solutions and new tools to enable them to redefine employees' expectations and their own. They should also actively influence the attitudes and values of their employees so that the communication process helps to boost organizational commitment and improve the atmosphere at work (chart 8). According to Mowday et al (1982) organizational commitment manifests itself through emotional attachment and employees' loyalty to the organization. It is composed of three important elements: identification with organizational goals and values, a sense of belonging to an organization, and willingness to exert effort on its behalf (Armstrong, 2002). Certainly, the process of building employees' commitment is rather time consuming but ultimately it gives employees a sense of ownership and makes them feel responsible for what happens with and in an organization. The communication process therefore remains a primary work tool, given the fact that employees must know what is expected of them in relation to such an impor-

ności informacji (wykres 2 i 3). Być może należałoby przeprowadzić cykl szkoleń dotyczących komunikowania się lub w zależności od potrzeb, rozszerzyć ich tematykę o elementy współpracy czy zarządzania zmianą. Z całą pewnością będzie to inwestycja opłacalna i poprawiająca wizerunek firmy wśród pracowników. Tym bardziej, że według cytowanego raportu Towers Watson szczególnego znaczenia będzie nabierała zarówno komunikacja elektroniczna, jak i interpersonalna.

Z bieżącego badania wynika również, że respondenci dość nisko ocenili umiejętności komunikowania się przełożonych (wykres 5), a za wiarygodne źródło informacji uznali współpracowników a nie bezpośrednich przełożonych lub kierownictwo firmy (wykres 3). Jest to problem na tyle niepokojący, że to właśnie menedżerowie stanowią ogniwo pośredniczące w hierarchii firmy. Są więc odpowiedzialni za przekazywanie informacji, zarówno „w dół”, jak i „w górę”, co ma ułatwić efektywne realizowanie zadań i osiąganie celów biznesowych. Braki w umiejętnościach komunikacyjnych członków organizacji w połączeniu z innymi barierami komunikacyjnymi poważnie zaburzają przebieg wszystkich procesów zarządzania. Utrudniają nie tylko kooperację pracowników, ale przede wszystkim wpływają na indywidualną skuteczność działania (wykres 6).

Duża część badanych pracowników słusznie zauważyła, że sprawny obieg informacji może służyć lepszej realizacji poszczególnych zadań i celów (wykres 7). Potwierdza to w swojej pracy Fielding (2007), który podkreśla, że komunikowanie się ułatwia proces nie tylko wyznaczania i planowania, ale również realizacji celów. Konsekwencją braku poprawnie zdefiniowanych zadań i celów jest nie tylko niemożność ich osiągnięcia, ale przede wszystkim marnotrawienie zasobów organizacji i potencjału ludzi. Narzędziem, które mogłoby usprawnić zarówno realizację celów, jak i poprawić sam proces komunikacji jest sprzężenie zwrotne (*feedback*). London i Beatty (1993) opisali trzy ważne przesłanki przemawiające za stosowaniem sprzężenia zwrotnego: po pierwsze, zwiększa świadomość wzajemnego powiązania pomiędzy różnymi procesami i osobami w organizacji, po drugie, może przyczynić się do poprawy efektywności pracy zespołowej i kreowania liderów, po trzecie, zwraca uwagę na istotne obszary działalności firmy, które wcześniej nie były uważane za istotne dla funkcjonowania organizacji (Armstrong, 2002). Zatem firmy, które chcą poprawić swoją komunikację powinny mieć odwagę stosować nowe rozwiązania i narzędzia, pozwalające im przededefiniować oczekiwania swoje i swoich pracowników. Powinny również aktywnie wpływać na postawy i wartości swoich pracowników, tak aby poprzez proces komunikacji wzmacniać zaangażowanie i poprawiać atmosferę pracy (wykres 8). Według Mowdaya i współpracowników (1982) zaangażowanie organizacyjne wiąże się z przywiązaniem i lojalnością pracowników wobec organizacji i składa się z trzech, ważnych elementów: identyfikacji z celami i warto-

tant initiative. The role of feedback is also vital in reinforcing mutual trust between management and employees.

Employees of both companies deal with serious problems in the scope of information flow and communication process. The study indicates key areas that require taking remedial measures. However, each company must independently define its priorities so that a dedicated project addresses the issues specific to this particular company. Conducting a communication audit should be the first step. It will help to indicate major weaknesses and areas that provoke negative emotions in employees. Another step is to announce the study results to employees and try to together develop a plan of corrective actions. It would be helpful to identify among employees people with natural authority, to which others look up to. Involving such informal leaders in this time and resource-consuming project can increase its chances of success. The next step is to implement a program of trainings and workshops enhancing the communicative competencies of employees and promoting new rules of organizational communication. It is also worth considering applying a wide range of tools and channels that could potentially improve informational effectiveness. It is necessary to establish effectiveness and progress metrics prior to implementation so that the project of corrective actions meets the criteria of professional planning.

Conclusions

Identified differences and similarities prove that communication processes in each organization are dynamic. It is quite natural, given the fact that organizational information flow relies heavily on the people who are the organization. As one researcher pointed out, "Our ability to create and sustain our social world depends in large measure on how well we communicate. People's social skills are crucial to their wellbeing individually and collectively" (Wiemann, 2003; p. IX). Communicative skills are essential to build relationships both in private and professional life. The ability to communicate, as a social (interpersonal) competence, is reflected in individual effectiveness in such areas of professional life as: decision making, negotiations, teamwork, conflict resolution and development of customer networks. Consequently, it translates into successful execution of tasks imposed by an organization. Each business should be interested in the acquisition of such employees who will contribute to the development of an efficient system of information exchange and who can find solutions best adapted to the profile (culture) of an organization in the case of communication breakdowns.

ściami, chęci przynależności do firmy i pracy na jej rzecz (Armstrong, 2002). Oczywiście, proces budowania zaangażowania pracowników jest dość długotrwały, jednak w końcowym efekcie rozwija u pracowników poczucie odpowiedzialności za to, co dzieje się w organizacji i z organizacją. Podstawowym narzędziem pracy jest zatem proces komunikacji, ponieważ pracownicy muszą wiedzieć, czego się od nich, w związku z tak poważnym projektem, oczekuje. Niezbędne jest również wykorzystanie sprzężenia zwrotnego, które pomaga umacniać wzajemne zaufanie w relacji kierownictwo — pracownik.

Pracownicy obydwu firm borykają się z poważnymi problemami w zakresie obiegu informacji i komunikowania się. Przeprowadzone badania przedstawiają najważniejsze obszary, które należałoby poddać działaniom naprawczym. Każde firma musi jednak samodzielnie ustalić swoje priorytety, tak aby projekt, którego się podejmie był dedykowany likwidacji jej specyficznych trudności. Pierwszym krokiem powinno być przeprowadzenie audytu komunikacyjnego, który wskaże te obszary, które funkcjonują najgorzej lub wzbudzają wśród pracowników największe negatywne emocje. Drugim, ogłoszenie wyników badania wśród pracowników i próba wspólnego ustalenia planu działań korygujących. Warto tutaj poszukać wśród pracowników osób, które są dla współpracowników, swoistymi autorytetami. Zaangażowanie w pracę nad projektem takich nieformalnych liderów może zwiększyć jego szanse na sukces, co nie jest bez znaczenia, jeśli firma już podejmie się takiego czasochłonnego i angażującego różne zasoby organizacyjne, zadania. Następnym krokiem to wdrożenie programu, który może składać się ze szkoleń i warsztatów podnoszących kompetencje komunikacyjne pracowników i promujących nowe zasady komunikowania się organizacyjnego. Przy okazji warto również zastanowić się nad możliwościami wykorzystania szerokiego wachlarza narzędzi i kanałów, które mogą przyczynić się do poprawy efektywności informacyjnej. Jak każde profesjonalnie przygotowane przedsięwzięcie, również program naprawczy dla każdej z organizacji powinien posiadać mierniki skuteczności przeprowadzanych działań, dlatego warto pamiętać o ich ustaleniu już na początku projektu.

Podsumowanie

Istnienie zaobserwowanych różnic i podobieństw świadczy o dynamicznym przebiegu procesów komunikacyjnych w każdej organizacji. Jest to zupełnie zrozumiałe, ponieważ proces obiegu informacji w firmie zależy od ludzi, którzy tę organizację tworzą. Jak słusznie zauważył jeden z badaczy: „Nasza zdolność do kreowania i podtrzymania naszego świata społecznego zależy w dużej mierze od tego, jak dobrze potrafimy się komunikować. Ludzkie umiejętności społeczne są rozstrzygające, jeśli chodzi o nasz indywidualny

Below is a list of questions that might be helpful in diagnosing the condition of communication processes in an organization. One has to bear in mind that such an analysis must be conducted on a regular basis to be effective, and, more importantly, its recommendations should be consistently applied.

Orientation questions:

1. How can employees' communication skills be further developed?
2. Is there a program dedicated to development of communication skills?
3. Are there symptoms of malfunctioning of the communication system in a company?
4. Is it possible to diagnose specific areas in which these symptoms appear?
5. What form of communication do employees find most clear and attractive?
6. Is it possible to change managers' attitude in terms of their communication with subordinates?
7. Is it possible to identify people who deliberately impede the proper functioning of a communication system?
8. Is it possible to reconcile formal information transfer procedures with quick access to information?
9. How to minimize the risk of false or unconfirmed information penetrating into the corporate information flow?
10. What type of barriers to communication can be identified by employees?
11. What specific measures can be undertaken in order to prevent communication barriers from developing?
12. What difficulties can be expected during attempts to eliminate such barriers, in particular these associated with a human factor?
13. Is it possible to involve employees in the process of defining such information flow procedures, which they find essential?
14. Is there an established intervention procedure in the company, which can be applied in the event of repetitive communication breakdowns?
15. What channels are used to transfer information within the company?
16. Who is responsible for implementation of information policy in the company?
17. Is communication through formal information flow a source of relevant information for employees?

i kolektywny dobrostan" (Wiemann, 2003, p. IX). Zdolności komunikacyjne są podstawą nie tylko tworzenia relacji w sferze prywatnej, ale również w zawodowej. Umiejętności komunikowania się, jako część kompetencji społecznych (interpersonalnych) mają znaczący wpływ na indywidualną skuteczność w takich sferach zawodowych jak: podejmowanie decyzji, negocjacje, współpraca w zespole, rozwiązywanie konfliktów, budowanie sieci klientów. Tym samym przekładają się one na efektywne realizowanie zadań wyznaczonych przez organizację. Każde przedsiębiorstwo powinno być więc zainteresowane pozyskiwaniem takich pracowników, którzy wniosą do niego wartości pozwalające stworzyć sprawny system przekazywania i wykorzystania informacji, a także w chwili pojawienia się czynników zakłócających proces komunikacji, będą w stanie wygenerować rozwiązania w postaci jak najlepiej dopasowanej do specyfiki (kultury) firmy.

Poniżej przedstawione zostały pytania, które mogą pomóc zdiagnozować sytuację komunikacyjną w organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że tego rodzaju analizy należy przeprowadzać systematycznie, a co najważniejsze regularnie korzystać z ich wyników.

Pytania orientujące:

1. Jak można rozwijać umiejętności komunikowania się pracowników?
2. Czy istnieje program rozwoju umiejętności komunikowania się?
3. Czy w firmie można zauważyć symptomy funkcjonowania nieefektywnego systemu komunikacji?
4. Czy można zdiagnozować konkretne obszary, gdzie takie symptomy się pojawiają?
5. Jaka forma komunikatu jest dla pracowników najbardziej zrozumiała i atrakcyjna?
6. Czy możliwa jest zmiana stosunku menedżerów do sposobu przekazywania informacji podwładnym?
7. Czy można rozpoznać osoby, które świadomie zakłócają funkcjonowanie systemu komunikacji?
8. Czy możliwy jest konsensus między formalnymi procedurami przekazywania informacji a szybkim dostępem do jej zasobów?
9. Jak można zminimalizować ryzyko pojawiania się w biegu komunikatów nieprawdziwych lub niepotwierdzonych?
10. Jakiego rodzaju bariery komunikacyjne dostrzegają pracownicy?

Empirical aspects of the psychology.. - 9. Guidelines for effective communication.

18. Does the company monitor the information needs of its employees?
19. Have there been situations in the company, which undermined employee's trust in key decision makers?
20. Is the company planning any important changes in relation to its staff, procedures or structure?

References

- Angelopulo, G., Schoonraad, N. (2006). Communication and the organization. In: R. Barker, G. Angelopulo (eds.), *Integrated Organizational Communication* (pp.3-38), Cape Town: Juta&Co.
- Armstrong, M. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study, *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organizations*, Cape Town: Juta&Co.
- Griffin, R. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L. (2000). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jablin, F. M., Sias, P. M. (2000). Communication competence. In: F. M. Jablin, L. L. Putnam (eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods* (819-864), Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kurcz, I. (2007). Język i komunikacja. In: J. Strelau (red.) *Psychologia*. Podręcznik akademicki, t.2. (231-274), Gdańsk: GWP
- Luthans, R., Larsen, J. K. (1986). How managers really communicate? *Human Relations*, 39(2), 161-178.
- Oleksiuk, A. (2007). *Problemy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Robbins, S.P (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Snyder, R. A., Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.
- Tourish, D., Hargie, O. D. W. (1998). Communication between Managers and Staff in the NHS: Trends and Prospects, *British Journal of Management*, 9(1), 53-71.

11. Jakimi konkretnymi działaniami można zapobiegać procesowi tworzenia się barier komunikacyjnych?
12. Jakie trudności można napotkać podczas prób likwidacji tego rodzaju barier, szczególnie tych związanych z czynnikiem ludzkim?
13. Czy można zaangażować pracowników do sformułowania niezbędnych im procedur obiegu informacji?
14. Czy firma ma sformułowaną procedurę interweniowania w przypadku powtarzających się trudności komunikacyjnych?
15. Jakimi kanałami jest przekazywana informacja w firmie?
16. Kto jest odpowiedzialny za realizację polityki informacyjnej w firmie?
17. Czy przekazywane pracownikom komunikaty w oficjalnych nośnikach są źródłem istotnych informacji?
18. Czy w firmie przeprowadza się monitoring potrzeb informacyjnych pracowników?
19. Czy w firmie wystąpiły sytuacje, poprzez które nadużyte zostało zaufanie pracowników do osób znaczących i decyzyjnych?
20. Czy firma przygotowuje się do jakiś ważnych zmian w zakresie personelu, procedur lub struktury?

Bibliografia

- Angelopulo, G., Schoonraad, N. (2006). *Communication and the organization*. W: R. Barker, G. Angelopulo (eds.), *Integrated Organizational Communication*, Cape Town: Juta&Co.
- Armstrong, M. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993). *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: Afield study*. *The Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28.
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organizations*. Cape Town: Juta&Co., s. 13.
- Griffin, R. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN, s. 555.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L. (2000). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. XIX (preface).

Empirical aspects of the psychology.. - 9. Guidelines for effective communication.

Turner, P. (2003). Organizational communication: the role of the HR professional, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Wiemann, J. M. (2003). Foreword. In: J. O. Greene, B.R. Burleson (eds.), *Handbook of communication and social interaction skills (IX-XII)*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Wilson, S. R., Sabee, C. M. (2003). Explicating communicative competences a theoretical term. In: J. O. Greene, B. R. Burleson (eds.), *Handbook of communication and social interaction skills (3-50)*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

<http://www.towerswatson.com/> from June 10, 2011.

Empiryczne oblicza psychologii. - 9. Przesłanki dla skutecznego komunikowania się.

Jablin, F. M., Sias, P. M. (2000). **Communication competence**. W: F. M. Jablin, L. L. Putnam (eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 819-864.

Kurcz, I. (2007). **Język i komunikacja**. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki, t. 2*. Gdańsk: GWP, s. 231-274.

Luthans, F., Larsen, J. K. (1986). **How managers really communicate?** *Human Relations*, vol. 39 (2), 161-178.

Oleksiuk, A. (2007). **Problemy organizacji**. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.

Robbins, S. P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Zys i S-ka.

Snyder, R. A., Morris, J. H. (1984). **Organizational communication and performance**. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 461-465.

Tourish, D., Hargie, O. D. W. (1998). **Communication between Managers and Staff in the NHS: Trends and Prospects**. *British Journal of Management*, vol. 9 (1), 53-71.

Turner, P. (2003). **Organizational communication: the role of the HR professional**, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Wiemann, J. M. (2003). **Foreword**. In: J. O. Greene, B. R. Burleson (eds.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Wilson, S. R., Sabee, C. M. (2003). **Explicating communicative competences a theoretical term**. W: J. O. Greene, B. R. Burleson (eds.), *Handbook of communication and social interaction skills* (3-50). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

<http://www.towerswatson.com/> z dnia 10 czerwca 2011.

Magdalena Żemojtel-Piotrowska

Institute of Psychology
University of Gdańsk

Jarosław Piotrowski

University of Social Sciences and Humanities
Campus in Sopot

Belief in the zero-sum game and entitlement attitudes in the context of organizational behavior

ABSTRACT

In presented study ($N= 121$) the role of belief in life as zero-sum game in evoking entitlement attitudes was concerned. Presenting short story about Nepalese businessman with description of his business career resulted in increasing the level of entitlement attitudes when the elements of belief in zero-sum game were present (like competition and aggressive achievement of economical goals) and in decreasing, when the elements of belief counter to zero-sum game were activated (like cooperation in gaining economical goals). The importance of obtained results for organizational behaviors and management in reference to American Corporate Capitalism and organizational culture based on it is discussed.

Key words: entitlement, belief in zero-sum game, organizational behaviors, organizational culture

Management in present day studies is understood as a complex process, influenced by many factors (Griffin, 1993). Among them, one could certainly find worker's motivation, job satisfaction and interpersonal relationships in organization. These phenomena are strongly interrelated. The kind of motivation and the way of satisfying motives influence interpersonal relationships quality in organization. On the other hand, the interpersonal relationships' quality allows for gratification of numerous important motives related

Magdalena Żemojtel-Piotrowska
Uniwersytet Gdański

Jarosław Piotrowski
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
Wydział zamiejscowy w Sopocie

Wiara w grę o sumie zerowej i postawy roszczeniowe w kontekście zachowań organizacyjnych

ABSTRAKT

Artykuł przedstawia wyniki badania (JV=121) nad aktywizacyjnym wpływem wiary w grę o sumie zerowej na poziom postaw roszczeniowych. Badaniem zaprezentowano krótką historię nepalskiego biznesmena w celu aktywizacji gry o sumie zerowej. W warunkach aktywizacji wiary w grę (jak rywalizacja, agresywne osiąganie celów ekonomicznych) poziom roszczeniowości wzrósł, natomiast w warunkach aktywizacji przekonań przeciwnych do gry o sumie zerowej (jak kooperacja w osiąganiu celów ekonomicznych) poziom roszczeniowości obniżył się. Znaczenie uzyskanych rezultatów dla zachowań organizacyjnych omówiono w odniesieniu do amerykańskiego kapitalizmu korporacyjnego i kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: roszczeniowość, wiara w grę o sumie zerowej, zachowania organizacyjne, kultura organizacyjna

Zarządzanie jest ujmowane współcześnie jako złożony proces pozostający pod wpływem wielu czynników (Griffin, 1993). Wśród nich można z pewnością wymienić motywację pracowników, satysfakcję z pracy i relacje interpersonalne w organizacji. Wszystkie te zjawiska są ze sobą wzajemnie powiązane. Rodzaj motywacji i sposób jej zaspokojenia wpływa na jakość związków interpersonalnych w organizacji. Z drugiej strony, jakość związków interpersonalnych umożliwia zaspokojenie licznych ważnych motywów związanych

to organizational functioning and is a significant factor which determines the work satisfaction level.

Griffin (1993) in his handbook on management psychology describes four basic elements of management process: planning, organizing, leadership and control. The most relevant to the issues discussed further are organizing, i.e. specification of the best way of resources and actions distribution, which is connected with shaping interpersonal relationships in the aim to gain organizational goals, and, somewhat less important, leadership, understood as motivating staff to work on organizational tasks (Griffin, 1993). Leadership is supported by shaping specific organizational culture, which is a set of rules and values shared by organization members. This culture is usually based on some basic assumptions about social world, as collectivism-individualism, power distance, and so on (see Hofstede, 2000; House, Hanged, Javidan, Dorfman and Gupta, 2004).

Organizational culture is an important factor which influences company functioning. Modern management includes shaping organizational culture in the way which enhances productiveness, effectiveness and allows achieving financial success. Organizational culture usually stems from basic values and assumptions about social world present in wider, national culture. On the other hand, one could observe strong impact of globalization and rather mechanic adaptation of western management ideas (which are thought of as guaranteeing success in business). Some of these assumptions and solutions could be beneficial in short-time perspective, but simultaneously, they result in many undesirable effects.

One of the most popular and powerful examples of organizational culture (or world-views which could serve as basis of organizational cultures) is American Corporate Capitalism (see Kasser, Cohn, Kanner and Ryan, 2007). The main assumptions of ACC are in fact very materialistic — for instance, financial success, competition or consumption. In Poland and other post-communist societies change of basic economical rules took place after the transition. Companies and their managements were forced for reorganization and adaptation to new reality. During past twenty years one could observe introducing Western (especially American) modes of management and organizational culture associated with them (Kasser, Cohn, Kanner and Ryan, 2007). Competition and achieving financial success were important parts of this culture. Nowadays, many researchers start analyzing dark side of American Corporate Capitalism (see Kasser, Cohn, Kanner and Ryan, 2007). Concentration on materialistic goals results in egoism and in neglect of interpersonal relations and caring about broader world (Kasser, Cohn, Kanner and Ryan, 2007). Schwartz (2007) in his analysis of cultural correlates of corporate capitalism shows that in cultures where competitive coordination

z funkcjonowaniem w organizacji i stanowi istotny czynnik kształtujący poziom satysfakcji z pracy.

Griffin (1993) w swoim podręczniku z psychologii zarządzania określa cztery podstawowe elementy procesu zarządzania: planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrolę. Elementem najsilniej odnoszącym się do zagadnień poruszanych w obecnym artykule jest organizowanie, czyli określanie najlepszych sposobów dystrybucji zasobów i działań w ramach organizacji, które wiążą się z kolei z kształtowaniem relacji międzyludzkich w celu realizacji zadań organizacyjnych (Griffin, 1993). Przywództwo z kolei wspierane jest poprzez kształtowanie określonej kultury organizacyjnej, która składa się z zestawu reguł i wartości podzielanych przez członków organizacji. Kultura ta jest zazwyczaj oparta na pewnych podstawowych założeniach o naturze świata społecznego, jak kolektywizm-indywidualizm, dystans władzy, i t.p. (por. Hofstede, 2000, House, Hanged, Javidan, Dorfman i Gupta, 2004).

Kultura organizacyjna jest ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie firmy. Współczesne zarządzanie zakłada kształtowanie kultury organizacyjnej tak, by wspierać produktywność, efektywność i umożliwiać osiąganie sukcesu finansowego. Kultura organizacyjna zazwyczaj wpływa z podstawowych wartości i założeń odnośnie świata społecznego obecnych w szerszej kulturze narodowej. Z drugiej strony można zauważyć wpływ procesów globalizacyjnych i dość mechaniczne adaptowanie zachodnich idei w zarządzaniu (jako gwarancji osiągnięcia sukcesu przez firmę). Część z tych założeń i idei może wydawać się oplącalna w krótkiej perspektywie czasowej, jednocześnie jednak skutkuje w wiele niepożądanych efektów.

Jednym z najbardziej popularnych i wyrazistych przykładów kultury organizacyjnej (lub światopoglądów, które służą jako podstawa dla kultur organizacyjnych) jest Amerykański Kapitalizm Korporacyjny (ACC) (por. Kasser, Cohn, Kanner i Ryan, 2007). Główne założenia ACC są w rzeczywistości mocno materialistyczne — przykładami są sukces finansowy, rywalizacja, czy konsumpcja. W Polsce i w innych krajach post-komunistycznych po transformacji ustrojowej miała miejsce zmiana podstawowych reguł ekonomicznych. Firmy i ich zarządy zostały zmuszone do reorganizacji i adaptacji do nowej rzeczywistości. W ciągu ostatnich 20 lat można było zaobserwować wprowadzanie zachodnich (zwłaszcza amerykańskich) stylów zarządzania i powiązanej z nimi kultury organizacyjnej (Kasser, Cohn, Kanner i Ryan, 2007). Jej istotną część stanowiły rywalizacja i osiąganie sukcesu materialnego. Współcześnie wielu badaczy zaczyna analizować ciemne strony Amerykańskiego Kapitalizmu Korporacyjnego (por. Kasser, Cohn, Kanner i Ryan, 2007). Koncentracja na celach materialistycznych skutkuje egoizmem i pomijaniem relacji interpersonalnych oraz rezygnacją z troski o szerszy kontekst społeczny (Kasser, Cohn, Kanner i Ryan, 2007). Schwartz (2007) w swojej analizie korelatów kulturowych korporacyjnego kapitalizmu wyka-

is higher than cooperation coordination, such cultural values as Harmony, Egalitarianism, and Intellectual Harmony are less appreciated. On the other hand, competitive coordination correlates positively with Mastery, Hierarchy, and Embeddedness.

The other problem with American Corporate Capitalism and consumerism associated with, it is that this type of organizational culture concentrates only on achieving material benefits. It is attractive to post-communist societies because of their problem with economical security and lower GDP than in West European countries. These countries are natural point of reference for economical aspirations among post-transitional societies, and their culture becomes important in the process of shaping organizational culture in post-communist part of Europe (see also Boski, 2010). This is probably one of the causes why culture promoting achievement of material goals and pursuit of financial success were so easily adopted in post-communists companies. But the relation between GDP, material wealth and quality of life is not as obvious and linear as it seems to be. Firstly, GDP is significantly and strongly related to happiness only on society level, but on individual level this relation is weak. Secondly, this relation (both on society and individual level) is curvilinear — positive correlation exists only to some income's level, it is stronger in poorest countries (and among low-status individuals). Moreover, positive correlation between income and life satisfaction is stronger among poorer societies and becomes weaker in the richer ones (see Górnik-Durose, 2005).

J. Reykowski in his model of normative orientations (1990; see also Ziółkowski, 1990) claims, that competition-cooperation is one of the fundamental dimensions of social world's conceptualization. The example of competitive vision of social world is belief in life as zero-sum game. This belief is based on understanding resources and goods as limited. Somebody's win means simultaneously other's loss.

The other fundamental dimension is reception-production, connected to entitlement attitudes. Reception means concentration on consuming goods, contrary to production, which these goods generate. These two dimensions theoretically should be independent, but as will be shown later, in fact, they are quite strongly related. This problem will be the subject of presented study: the relationship between belief in zero-sum game, which promotes competition and aggressive pursuit of economical goals, and entitlement attitudes which could be in fact costly for organization because they could result in higher salary demands, perception of own and others' salaries as unfair or even quitting the job because of assessing the situation as unfair.

zuje, że w kulturach, gdzie przeważa koordynacja rywalizacyjna nad kooperacyjną, takie wartości jak: harmonia, egalitaryzm czy harmonia intelektualna są mniej cenione. Z drugiej natomiast strony koordynacja rywalizacyjna koreluje pozytywnie z wartościami władzy, hierarchii i zakorzenienia.

Kolejnym problemem związanym z ACC i związanym z nim konsumeryzmem jest to, że ten typ kultury organizacyjnej koncentruje się jedynie na osiąganiu zysków materialnych. Jest to atrakcyjne dla społeczeństw postkomunistycznych ze względu na ich problem z bezpieczeństwem ekonomicznym i niższym GDP niż w krajach Europy Zachodniej. Te kraje są naturalnym punktem odniesienia dla aspiracji ekonomicznych krajów postkomunistycznych, a ich kultura staje się istotna w procesie kształtowania kultur organizacyjnych w społeczeństwach, które przeszły transformację ustrojową (por. także Boski, 2010). Jest to prawdopodobnie jeden z powodów, dla których kultura promująca osiąganie celów materialnych i dążenie do sukcesu finansowego była z taką łatwością adaptowana w postkomunistycznych firmach. Jednakże związek pomiędzy GDP, dobrobytem materialnym i jakością życia nie jest w tak oczywisty sposób prostoliniowy, jak się wydaje. Po pierwsze, GDP jest istotnie i silnie powiązany z jakością życia jedynie na poziomie społeczeństw, ale na poziomie indywidualnym pozostaje słaby. Po drugie, ten związek (zarówno na poziomie społeczeństw, jak i indywidualnym) jest krzywoliniowy — korelacja pozytywna występuje jedynie do pewnego stopnia, jest silniejsza dla biedniejszych krajów (i wśród jednostek o niższym statusie). Ponadto korelacja pozytywna między dochodem indywidualnym a satysfakcją z życia jest silniejsza w biedniejszych społeczeństwach i słabsza w bogatszych (por. Górnik-Durose, 2005).

J. Reykowski w swoim modelu orientacji normatywnych (1990, por. także Ziółkowski, 1990) zakłada, że rywalizacja-kooperacja jest jednym z podstawowych wymiarów rozumienia świata społecznego. Przykładem rywalizacyjnej wizji świata społecznego jest wiara w życie jako grę o sumie zerowej. Przekonanie to opiera się na rozumieniu dóbr i zasobów jako ograniczonych. Czyjaś wygrana oznacza jednocześnie czyjaś stratę.

Kolejnym fundamentalnym wymiarem spostrzegania świata społecznego jest receptywność — produktywność, powiązana z postawami roszczeniowymi. Receptywność oznacza koncentrację na konsumowaniu dóbr, w przeciwieństwie do produktywności, gdzie dobra te są wytwarzane. Te dwa wymiary teoretycznie powinny być niezależne, ale jak zostanie to wykazane dalej, w rzeczywistości są silnie powiązane. Problemem stanowiącym główny przedmiot niniejszego artykułu jest właśnie związek między wiarą w grę o sumie zerowej, która promuje rywalizację i agresywne dążenie do realizacji celów ekonomicznych i postawami roszczeniowymi, które w rzeczywistości mogą być kosztowne dla organizacji ze względu na wyższe żądania płacowe, spostrzeganie własnych i cudzych zarobków jako niesprawiedliwych lub

Many motivational theories point to the importance of social motives for work satisfaction. For instance, Locke and Latham (1990) proposed an interesting model regarding these issues. They assumed existence of three main sources of job satisfaction: (1) goals achievement; (2) just reward for high achievement in work; (3) receiving stable, just reward, like basic salary, satisfactory interpersonal relationships at work, work security. This theory implicitly assumes lack of objective job satisfaction determinants. The issue of satisfaction from goal achievement is related with aspiration level and the feeling of competence, and it is not the central matter of interest in this article. The issue of rewarding for performance level and organization justice is crucial. It assumes that the assessment of the justice of outcome is based on certain criteria. These criteria are strictly related to specific justice rules. One of the most important rules of justice in this field is relation of the effort to the final result (i.e. reward). When the effort is not equal to reward, the result is claimed unfair. Assessing outcome as unfair not always results in actual action (Skarżyńska, 2005). But there are some personality factors which promote assessing the outcome as unjustified and influence the possibility of compensative actions (like demanding wage's increase, or quitting the job).

Among the factors influencing motivation level, and simultaneously strongly related to interpersonal relationships quality, entitlement attitudes and belief in life as zero-sum game play important role. At the most global level, entitlement attitudes are conceptualized as the protection of one's own interest with neglect of others' interest (on the individual or group level) (Kręzlewski, 1990; Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009; Ziółkowski, 1990). Belief in zero-sum game on the one hand, is an emanation of the vision of social world and goods (Różycka, Wojciszke, 2009); on the other hand, it is one of the strongest entitlement attitudes correlates (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2009).

Entitlement and related concepts are complex and heterogeneous phenomena. One may find at least three different conceptualizations of entitlement. In English literature two different conceptualizations are present. One is connected with studies on fairness and on protecting own rights, especially in organizational context. Major, McFarlin and Gagnon (1984) analysed the gender differences in expectations of reward from work. Similarly, Moore (1991) examined rules and level of wages entitlement among workers. Women manifested lower level of entitlement than man did, regardless of the type of tasks. There were also gender differences in justice rules applied to the assessment of reward fairness. Women in female-type occupations preferred equity norms, while in male-type occupations, they tended to concern structural factors. Men in female-type occupations also

nawet porzucanie pracy ze względu na ocenę sytuacji jako niesprawiedliwej.

Wiele teorii motywacji wskazuje na znaczenie motywów społecznych dla poziomu satysfakcji z pracy. Dla przykładu, Locke i Latham (1990) zaproponowali interesujący model uwzględniający te zagadnienia. Założyli oni trzy główne źródła satysfakcji z pracy: (1) osiąganie celów; (2) sprawiedliwą nagrodę za wysoki poziom osiągnięć w pracy; (3) uzyskiwanie stałej, sprawiedliwej nagrody, jak podstawowa pensja, satysfakcjonujące relacje interpersonalne w pracy, bezpieczeństwo pracy. Teoria ta zakłada brak obiektywnych wyznaczników satysfakcji z pracy. Kwestia zadowolenia z osiągania celów jest związana z poziomem aspiracji i poczucia kompetencji i jako taka pozostaje poza głównym obszarem zainteresowania w obecnym artykule. Kwestia nagradzania za poziom wykonania i sprawiedliwość organizacyjna jest natomiast kluczowa. Zakłada ona, że ocena sprawiedliwości wyniku musi być oparta na pewnych kryteriach. Kryteria te są ściśle powiązane z określonymi regułami sprawiedliwości. Jedną z najważniejszych jest reguła odpowiedniości nakładu do efektu końcowego, czyli nagrody (reguła według wkładu). Gdy wysiłek nie jest równy nagrodzie, wynik jest oceniany jako niesprawiedliwy. Ocena wyniku jako niesprawiedliwego nie zawsze prowadzi do rzeczywistych działań (Skarżyńska, 2005). Jednak istnieją pewne osobowościowe czynniki, które sprzyjają ocenie wyniku jako niesprawiedliwego i wpływają na prawdopodobieństwo działań kompensacyjnych (jak żądanie podwyżki, czy rezygnacja z pracy).

Wśród czynników mających wpływ na poziom motywacji i jednocześnie silnie związanych z jakością relacji międzyludzkich znaczącą rolę odgrywają postawy roszczeniowe i wiara w grę o sumie zerowej. Na bardziej ogólnym poziomie, postawy roszczeniowe są ujmowane jako ochrona własnego interesu z jednoczesnym pomijaniem interesu cudzego (na poziomie indywidualnym lub grupowym) (Krężlewski, 1990; Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009; Ziółkowski, 1990). Wiara w grę o sumie zerowej jest, z jednej strony, emanacją wizji świata społecznego i dóbr (Różycka, Wojciszke, 2009), z drugiej — jednym z najsilniejszych korelatów postaw roszczeniowych (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2009).

Roszczeniowość i pokrewne konstrukty są złożonym i niejednorodnym zjawiskiem. Można wskazać na co najmniej trzy odmienne konceptualizacje zjawiska roszczeniowości. W literaturze anglojęzycznej obecne są dwa ujęcia. Pierwsze jest powiązane z nurtem badań nad sprawiedliwością i ochroną własnych praw, zwłaszcza w kontekście zachowań organizacyjnych. Major, McFarlin i Gagnon (1984) analizowali różnice międzypłciowe w oczekiwaniach co do nagrody za wykonaną pracę. Podobnie, Moore (1991) badała reguły i poziom oczekiwań co do wynagrodzenia wśród pracowników. Kobiety wykazywały niższy poziom roszczeniowości (*entitlement*) niż mężczyźni, niezależnie od rodzaju zadania. Ponadto występowały różnice płciowe co do reguł

preferred equity norms but in male-type occupations, they invoked their "needs".

Second, parallel trend in research on entitlement was previously connected with studies on narcissism. In this conceptualization entitlement is understood either as a personality trait or as a personality based attitude. The most representative researcher of this trend is probably Julie Exline and her colleagues (e. g. Exline, Bushman, Baumeister, Campbell, and Finkel, 2004). Also Bishop and Lane (2002) analysed relations between narcissism and entitlement. They point to narcissistic basis of entitlement — they assert that this attitude stems from relations with parents (child treated by them as their own narcissistic extension). They also distinguish between normal, healthy entitlement and narcissistic, excessive one. Narcissistic entitlement is a response to depriving child needs by parents. Campbell, Bonacci, Shelton, Exline, and Bushman (2004) developed this distinction by their conceptualization of psychological entitlement and then contrasting it with narcissistic entitlement, and also by empirical comparison between their own Psychological Entitlement Scale and narcissistic entitlement scale (part of Raskin's and Terry's Narcissistic Personality Inventory, 1988). They prove non-pathological nature of this phenomenon. In their study, psychological entitlement correlated negatively with agreeableness and emotional stability. Higher PES was also related to higher deservingness of pay in hypothetical employment settings and choosing more competitive strategies in commons dilemma. Exline et al (2004) also analysed the relations between narcissistic entitlement and forgiveness and proved that narcissistic entitlement is related to (un)forgiveness.

Study on entitlement conceptualized as set of obligations on which individuals claim to respect their needs have long tradition in Poland (see Krężlewski, 1990; Lewicka, 2001, 2002, 2004, Ziółkowski, 1990). In this trend entitlement is understood as passive, contrary to enterprising, and demands are presumably assessed as unfair and too exploitive. Lewicka (2001, 2002) in her works analyses the rules of justice and the attitudes towards goods connected to claiming demands. This type of entitlement is connected to the rules "according to the needs" or equality norm, but not "according to contribution" rule, the goods are treated as found and not as generated. Koralewicz and Ziółkowski (1990) characterized a special kind of "egoistic-entitlement" orientation present in Polish society at the end of previous political system period. This orientation was related to lower status (unemployment, farmers, workers), lower education. However, there were no gender differences in intensity of it. Egoistic-entitlement oriented individuals avoided high effort and tended to be passive, had pessimistic vision of social world, tended to seek additional benefits in work (not related to real effort). Their demands were directed towards institutions and parents. Many data and

sprawiedliwości stosowanych do oceny uczciwości nagrody. Kobiety w zawodach kobiecych preferowały normy równości, natomiast w męskich wykazywały tendencję do uwzględniania czynników strukturalnych. Natomiast mężczyźni w kobiecych zawodach również preferowali zasady równości, jednak w zawodach męskich odwoływali się do swoich potrzeb.

Drugi, równoległy trend w badaniach nad roszczeniowością był pierwotnie związany z badaniami nad narcyzmem. W tym ujęciu roszczeniowość jest rozumiana zarówno jako cecha osobowości, jak i uwarunkowana osobowościowo postawa. Najbardziej reprezentatywnym badaczem z tego nurtu jest Julie Exline wraz ze współpracownikami (e. g. Exline, Bushman, Baumeister, Campbell, and Finkel, 2004). Również Bishop i Lane (2002) analizowali związki między narcyzmem a roszczeniowością. Wskazują oni na narcystyczne podłoże roszczeniowości — dowodzą, że postawa ta wypływa z relacji z rodzicami (traktowania przez rodziców dziecka jako ich narcystycznego rozszerzenia). Rozróżniają także pomiędzy normalną, zdrową roszczeniowością a jej narcystyczną, eksploatacyjną odmianą. Narcystyczna roszczeniowość stanowi odpowiedź na deprywację potrzeb dziecka przez rodziców. Campbell, Bonacci, Shelton, Exline, i Bushman (2004) rozbudowali to rozróżnienie poprzez własną konceptualizację psychologicznej roszczeniowości (*psychological entitlement*), a następnie poprzez przeciwstawienie jej roszczeniowości narcystycznej, także w badaniach empirycznych. W tym celu zastosowali własną skalę roszczeniowości psychologicznej (*Psychological Entitlement Scale*) i skalę narcystycznej roszczeniowości — podskali NPI (*Narcissistic Personality Inventory*) Raskina i Terry'ego (1988). Dowodzą oni niepatologicznego charakteru wyróżnionego przez nich zjawiska. W ich badaniach roszczeniowość psychologiczna korelowała negatywnie z ugodowością i stabilnością emocjonalną. Wyższe wyniki w skali PES były również związane z wyższym poziomem zasługiwania na płacę w badaniu nad hipotetycznym zatrudnieniem oraz z wybieraniem bardziej rywalizacyjnych strategii w dylemacie dóbr wspólnych. Exline i wsp. (2004) analizowali również relacje pomiędzy narcystyczną roszczeniowością a wybaczeniem, dowodząc, że roszczeniowość narcystyczna wiąże się z (nie)wybaczeniem.

Badania nad roszczeniowością rozumianą jako zestaw obligacji, na podstawie których jednostki oczekują poszanowania ich potrzeb, mają w Polsce długą tradycję (por. Kręglewski, 1990; Lewicka, 2001, 2002, 2004, Ziółkowski, 1990). W tym nurcie badań roszczeniowość jest rozumiana jako postawa bierna, przeciwstawna przedsiębiorczości, a same żądania są domyślnie traktowane jako nieuzasadnione i nadmierne. Lewicka (2001, 2002) w swoich pracach analizuje zasady sprawiedliwości i postawy wobec dóbr związane z wysuwaniem roszczeń. Wspomniany tu rodzaj roszczeniowości wiązać się ma z zasadą „według potrzeb” lub zasadą równości, jednak nie z regułą „według wkładu”. Dobra są tu traktowane jako zastane, a nie wytworzone.

recently published sociological and psychological analyses point to lasting out this orientation also in post-transition society (Kotlarska-Michalska, 2005, Lewicka, 2005, Żemojtel-Piotrowska and Piotrowski, 2010).

On the basis of existing literature analysis it is possible to indicate at least three types (or dimensions) of entitlement attitudes: active, passive, and revengefulness (cf. Piotrowski and Żemojtel-Piotrowska, 2009). Each of them has distinct motivational and cognitive antecedents and consequences. Active entitlement is a tendency for active protection of own interests with neglect of other's interests. It is related to high level of self-esteem, high life satisfaction, and internal locus of control (Piotrowski and Żemojtel-Piotrowska, 2009). It also promotes some types of political activity and preferences to democracy (Basiński and Żemojtel-Piotrowska, 2010, Żemojtel-Piotrowska and Piotrowski, 2010a). Moreover, it is also related to high levels of individualism and social dominance orientation (SDO) (Żemojtel-Piotrowska and Piotrowski, 2009). This type of entitlement, very similar to assertiveness, is the subject of studies on demanding higher reward for work (Moore, 1991; Major, McFarlin and Gagnon, 1984), on consumer complaints (Bodey and Grace, 2007) and on justice and reaction to unfairness (De Cremer, 2006). In all these studies, gender differences are observed systematically — women have lower level of entitlement.

Passive entitlement correlates with low level of self-esteem, low life satisfaction and external locus of control (Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009). It has collectivistic and egalitarian nature (positive correlation with collectivism, negative with SDO) (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2009). Passive entitlement is based on seeing the world as a network of individuals' and institutions' obligations. Individuals with high level of passive entitlement appear to concentrate on others' obligations toward self. Researches on this type of entitlement attitude have been predominant in Polish psychology and sociology recently. It was posed, that demands have unjustified nature and entitlement was contrasted with activity and enterprising (Kręzlewski, 1990, Lewicka, 2001, 2002, Ziółkowski, 1990). The most similar concept in English language is "arrogation". What is interesting, it is almost completely absent in psychological literature on this issue.

Revengefulness is related to difficulties in forgiving harms, it is strongly connected with belief in zero-sum game (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2009). It has anti-collectivistic and antidemocratic nature (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2010a) but it has no connections with levels of self-esteem and life satisfaction (Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009). Revengefulness was studied mainly in the psychopathological context, especially as related to narcissism and narcissistic entitlement (Exline, Baumeister, Bushman, Campbell, Finkel, 2004).

Koralewicz i Ziółkowski (1990) scharakteryzowali z kolei pewien rodzaj mentalności „egoistyczno-roszczeniowej” obecnej w polskim społeczeństwie pod koniec trwania poprzedniego systemu politycznego. Orientacja ta była związana z niższym statusem (bezrobotni, rolnicy, robotnicy), niższym wykształceniem, choć nie stwierdzono różnic międzypłciowych w zakresie tego zjawiska. Jednostki o mentalności egoistyczno-roszczeniowej unikały wysiłku i miały skłonność do pasywności, wykazywały pesymistyczną wizję świata społecznego, skłonność do poszukiwania w pracy dodatkowych korzyści (niezwiązanych z poniesionym rzeczywistym wkładem i wysiłkiem). Ich roszczenia były kierowane do instytucji państwowych i rodziców. Wiele danych oraz opublikowanych ostatnio analiz psychologicznych i socjologicznych wskazuje na utrzymywanie się tego wzorca mentalności także w społeczeństwie po okresie transformacji ustrojowej (Kotlarska-Michalska, 2005, Lewicka, 2005, Żemojtel-Piotrowska i Piotrowski, 2010).

Na podstawie istniejącej literatury jest zatem możliwe wskazanie co najmniej trzech różnych sposobów rozumienia zjawiska roszczeniowości, i co za tym idzie, wyróżnienia trzech jej odmian (lub wymiarów): aktywnej, biernej i odwetowej (por. także Piotrowski i Żemojtel-Piotrowska, 2009). Każda z nich wykazuje odmienne wyznaczniki i konsekwencje motywacyjne i poznawcze. Roszczeniowość aktywna jest to skłonność do aktywnej ochrony własnych interesów z pomijaniem interesów cudzych. Wiąże się z wyższym poziomem samooceny, wyższym poziomem satysfakcji z życia oraz wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli (Piotrowski i Żemojtel-Piotrowska, 2009). Wspiera także do pewnego stopnia niektóre rodzaje aktywności politycznej oraz preferencje dla demokracji (Basiński i Żemojtel-Piotrowska, 2010, Żemojtel-Piotrowska i Piotrowski, 2010a). Ponadto wiąże się także z wyższym poziomem indywidualizmu i orientacji na dominację społeczną (SDO) (Żemojtel-Piotrowska i Piotrowski, 2009). Ten rodzaj roszczeniowości, mocno zbliżony do asertywności, stanowi przedmiot analiz badań nad oczekiwaniami wyższego wynagrodzenia za pracę (Moore, 1991; Major, McFarlin i Gagnon, 1984), nad skargami konsumenckimi (Bodey i Grace, 2007) oraz sprawiedliwością i reakcjami na niesprawiedliwość (De Cremer, 2006). We wszystkich tych badaniach zauważa się systematyczne różnice między kobietami i mężczyznami — kobiety wykazują się niższym poziomem roszczeniowości.

Roszczeniowość bierna koreluje z niższym poziomem samooceny, niższą satysfakcją z życia oraz zewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli (Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009). Wykazuje naturę kolektywistyczną i egalitarną (pozytywne korelacje z kolektywizmem, negatywne z SDO) (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2009). Roszczeniowość bierna oparta jest na wizji świata społecznego jako sieci obligacji jednostek i instytucji. Jednostki o wysokim poziomie tej zmiennej zdają się koncentrować na cudzych obligacjach wobec siebie. Badania nad tym rodzajem roszczeniowości dominowały

Entitlement attitudes are related to sociological factors, like: age, financial status, size of residence locality, and education (see table 1). Entitlement is related to younger age, higher self-reported financial status, and larger residence locality. Belief in obligations is related to older age, lower self-reported financial status and lower education. Revengefulness is related to younger age, higher self-reported status and lower education (Żemojtel-Piotrowska, Baran, Piotrowski, 2011).

Table 1

Relation entitlement attitudes to age, self-reported financial status education level and size of residence locality in the Internet users sample (N = 1900, r Pearson's i rho Spearman's correlations, Żemojtel-Piotrowska, Baran, Piotrowski, 2011).

socio-demographic variables	active entitlement	passive entitlement	revengefulness
age	-.06*	.07***	.20***
self-reported financial status	.06*	.09***	.03
education level	-.03	-.09***	-.05*
size of residence locality	.07***	-.02	.01

*** p<0.001, *p<0.05

In the organizational context, it means that each of these three dimensions of entitlement could be typical for a different level of organizational structure. Active entitlement would be rather related with higher position in organization, passive entitlement — with lower position. The revengefulness is typical rather for younger and better-off individuals but its correlation with lower education and younger age points out that revengeful individuals could be people that still achieve higher education degree (like students and pupils). Naturally, lower education correlates also with higher authoritarianism and prejudice (Korzeniowski, 1999) and the intensity of sense of wrong (Baryła, Wojciszke, 2000), the phenomenon containing both concentration on sustained harms and tendency to reciprocate them. The entitlement attitudes in the context of organizational functioning could express in stronger demand of high salaries and material profits so that the detection of their more significant predictors is very important.

ostatnio w polskiej psychologii i socjologii. Zakładano, że roszczenia mają naturę nieuzasadnioną, a roszczeniowość była przeciwstawiana przedsiębiorczości i aktywności (Krężlewski, 1990, Lewicka, 2001, 2002, Ziolkowski, 1990). Terminem anglojęzycznym najmocniej zbliżonym do tego sposobu ujmowania roszczeniowości jest *arrogation*. Co interesujące, takie ujęcie jest praktycznie całkowicie nieobecne w psychologicznej zachodniej literaturze przedmiotu.

Roszczeniowość odwetowa (mściwość) związana jest z trudnościami w dąrowywaniu krzywd oraz silnie powiązana z wiarą w grę o sumie zerowej (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2009). Ma naturę antykolektywistyczną i antydemokratyczną (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2010a), nie wykazuje jednak związków z samooceną i satysfakcją z życia (Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009). Mściwość była dotąd badana głównie w kontekście psychopatologicznym, szczególnie w odniesieniu do narcyzmu i narcystycznej roszczeniowości (Exline, Baumeister, Bushman, Campbell, Finkel, 2004).

Postawy roszczeniowe wiążą się z czynnikami socjodemograficznymi, takimi jak: wiek, status materialny, wielkość miejsca zamieszkania i wykształcenie (por. tabela 1). Roszczeniowość aktywna wiąże się z młodszym wiekiem, wyższą samooceną sytuacji finansowej i zamieszkiwaniem w większych miejscowościach. Roszczeniowość bierna (wiara w obligacje) wiąże się ze starszym wiekiem, niższą samooceną sytuacji finansowej, niższym wykształceniem. Mściwość natomiast wiąże się z młodszym wiekiem, wyższym statusem finansowym oraz niższym wykształceniem (Żemojtel-Piotrowska, Baran, Piotrowski, 2011).

Tabela 1

Związek postaw roszczeniowych ze zmiennymi demograficznymi w próbie użytkowników Internetu (N = 1900, korelacje rPearsona i rho Spearmana, por. także Żemojtel-Piotrowska, Baran, Piotrowski, 2011)

zmienne demograficzne	Roszczeniowość aktywna	Roszczeniowość bierna	Roszczeniowość odwetowa
wiek	-,06*	07***	20***
ocena sytuacji finansowej	,06*	-,09***	,03
wykształcenie	-,03		-,05*
wielkość miejsca zamieszkania	07***	-,02	,01

***p<0,001, *p<0,05

These three types of entitlement attitudes systematically correlate positively with each other, and the global scale of entitlement (comprising these three types) has high internal consistency. It proves single, common nature of entitlement phenomenon which should be studied as complex in nature (Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009, Żemojtel-Piotrowska, Baran, Piotrowski, 2011). In the representative sample of Polish Internet users mean scores of passive and active entitlement were higher than arithmetic mean of 6-point scale ($M = 4.54$, $SD = 0.77$ and $M = 4.27$, $SD = 0.70$ for passive and active entitlement respectively), only revengefulness was lower but average scores were still close to arithmetic mean ($M = 3.33$, $SD = 0.77$), which points to quite common presence of these attitudes at least among younger part of Polish society (Żemojtel-Piotrowska, Baran, and Piotrowski, 2011).

Belief in life as zero-sum game is based on assumption about negative interdependence of self and others' interests — the others' success is automatically assessed as own failure. The results obtained on national sample of Poles indicate that this assumption about social world is quite common. The socio-economical correlates of belief in zero-sum game are: low income, low education, old age. It is also related to low system legitimization, belief in unjust world, low interpersonal trust and low subjective well-being (Wojciszke, Baryła, Różycka, 2009; Różycka, Wojciszke, 2009). The results indicate that belief in zero-sum game is more typical for "losers" than "winners" and could serve as attributional self-defense mechanism. For instance, Wojciszke, Baryła and Różycka (2009), in their study on the impact of passing driver's exam on the level of belief in zero sum-game, received higher scores among persons who did not pass their exam. The vision of interpersonal relations and conceptualization of social world are also strongly related to this phenomenon: negative attitude toward the rich, socialistic solving of the political and economical problems (like higher equality of salaries, governmental possession of factories and companies, limitations in owning private lands) and negative social exchange balance. In the cross-cultural comparison of 37 societies, the belief in zero-sum game was connected negatively with economical status, GDP and inflation (Różycka, Wojciszke, 2009). What is interesting, the belief in zero-sum game is higher among students of economy than psychology (Wojciszke, Baryła, Różycka, 2009). It could point to quite common belief in zero-sum game among businessmen. The pattern of results indicates also higher materialism among zero-sum game believers. Materialism, according to R. Inglehart's conception, is related to higher evaluation of economical security and concentration on material goals, like financial success and higher financial expectations (cf. Inglehart, 2000; Zdziech, 2010). It stems from lack of economical and physical security, especially during early socialization. As World Values Survey (Inglehart, Basanez, Diez-Madrano, Halman, Luijkx, 2004) shows, Poland is rather a materialistic

W kontekście zachowań organizacyjnych oznacza to, że każdy z wyróżnionych trzech wymiarów postaw roszczeniowych może być charakterystyczny dla odmiennych poziomów struktury organizacyjnej. Roszczeniowość aktywna mogłaby raczej wiązać się z wyższą pozycją w organizacji, natomiast roszczeniowość bierna — z niższą. Roszczeniowość odwetowa jest charakterystyczna raczej dla młodszych i dobrze sytuowanych jednostek, jednak korelacja z niższym poziomem wykształcenia i jednocześnie młodszym wiekiem może być spowodowana tym, że osoby młodsze wciąż się uczą i nie zdążyły jeszcze osiągnąć wyższego poziomu wykształcenia (jak studenci czy uczniowie). Naturalnie, niższy poziom wykształcenia koreluje również z wyższym poziomem autorytaryzmu i uprzedzeń (Korzeniowski, 1999) i natężeniem poczucia krzywdy (Baryła, Wojciszke, 2000) — zjawiska zawierającego zarówno koncentrację na doznanych krzywdach, jak i tendencję do odwzajemnienia ich. Postawy roszczeniowe w kontekście zachowań organizacyjnych mogą przejawiać się w wyższych żądaniach finansowych oraz oczekiwaniach co do dodatkowych korzyści materialnych, tak więc wykrycie ich najistotniejszych predyktorów ma istotne znaczenie.

Trzy rodzaje postaw roszczeniowych systematycznie korelują wzajemnie, a ogólna skala roszczeniowości, która je obejmuje wykazuje na wysoką spójność wewnętrzną. Dowodzi to jednej, wspólnej natury zjawiska roszczeniowości, która powinna być badana jako zjawisko złożone (Piotrowski, Żemojtel-Piotrowska, 2009, Żemojtel-Piotrowska, Baran, Piotrowski, 2011). Na próbie reprezentatywnej dla polskich użytkowników Internetu średni poziom roszczeniowości biernej i aktywnej był wyższy niż średnia arytmetyczna zastosowanej 6-stopniowej skali ($M = 4.54$, $SD = 0.77$ i $M = 4.27$, $SD = 0.70$ odpowiednio dla biernej i aktywnej roszczeniowości). Jedynie poziom mściwości był niższy, jednak średnia ilość punktów wciąż pozostała bliska średniej arytmetycznej ($M = 3.33$, $SD = 0.77$), co wskazuje na dość powszechne występowanie tych postaw co najmniej wśród młodszej części polskiego społeczeństwa (Żemojtel-Piotrowska, Baran, Piotrowski, 2011).

Wiara w życie jako grę o sumie zerowej oparta jest na założeniu o negatywnej wzajemnej zależności między interesem własnym i innych jednostek — cudzy sukces jest automatycznie traktowany jako własna porażka. Wyniki uzyskane na polskiej próbie reprezentatywnej wskazują, że to przekonanie o świecie społecznym jest dość powszechne. Socjoekonomiczne korelaty wiary w grę przedstawiają się następująco: niższy dochód, niższy poziom wykształcenia, starszy wiek. Wiąże się ona także z niskim poziomem legitymizacji systemu, wiarą w niesprawiedliwy świat, niskim zaufaniem interpersonalnym i niższym subiektywnym dobrostanem (Wojciszke, Baryła, Różycka, 2009; Różycka, Wojciszke, 2009). Wyniki wskazują, że wiara w grę o sumie zerowej może służyć jako atrybucyjny mechanizm obronny. Dla przykładu, Wojciszke, Baryła i Różycka (2009) w badaniu nad wpływem niezдания

country — for instance, salary is one of the most appreciated values in work. It could explain the high belief in zero-sum game level among economy students — they are highly materialistic individuals and are determined to gain financial success. Organizational culture in Poland could also promote competition which additionally enhances the belief in zero-sum game. In the light of organizational behaviors, it means that competition aimed at gaining higher salaries and higher financial position is the dark side of belief in life as zero-sum game. It could lead to high economical costs in organizations because workers who are believers in zero-sum game could expect higher rewards for their work and could be more sensitive to other people's salaries. They could perceive others' rewards as own cost/lost. Simultaneously, these persons are not interested in nonmaterial profits from job, like satisfactory interpersonal relationships, higher respect or selfrealization. Because of its fundamental nature, belief in zero-sum game should be also strongly (negatively) related with work satisfaction and quality of interpersonal relations.

Belief in zero-sum game acts as self-defense mechanism when individual percept situation as threatening because of limited nature of goods and requirement to compete in order to protect or gain it. It results in choosing lower risk solution as dividing goods according to the rule of equality (Wojciszke, Baryła, Różycka, 2009). Entitlement attitudes are also strongly related to defending own interests and goods. Lewicka (2001), as it was mentioned previously, in her theoretical analysis of justice rules typical for entitlement attitude (conceptualized similar to belief in obligation) also points to the rule of equality and "according to the needs" rule as preferred by individuals with high level of entitlement. The data on relationship between belief in zero-sum game and entitlement attitudes show that this two phenomena correlate positively. The detailed correlation coefficients could be seen in table 2.

Table 2

Correlations of belief in zero-sum game and entitlement attitudes among three samples

sample	active	passive (belief in obligation)	revengefulness
undergraduate pupils (N = 152)	.04	.08	.27 ***
medical staff (physicians, nurses) (N = 60)	.15	.38***	.25*
internet users (N = 145)	-.04	.29***	

* p < 0.05; *** p < 0.001

egzaminu na prawo jazdy na poziom wiary w grę wykazali wyższy poziom tego przekonania u osób, które nie zdały egzaminu. Wizja relacji interpersonalnych i ujmowanie świata społecznego również wiążą się silnie z tym zjawiskiem, chociażby w postaci takich przekonań jak: negatywne postawy wobec bogatych, socjalistyczne rozwiązania problemów ekonomicznych i politycznych (jak postulat większej równości płac, ochrona rządu nad firmami i fabrykami, ograniczenia w posiadaniu ziemi przez osoby prywatne), negatywny bilans wymiany społecznej. W porównaniu międzykulturowym na próbach studenckich z 37 krajów wiara w grę o sumie zerowej wiązała się negatywnie ze statusem ekonomicznym, GDP, poziomem inflacji (Różycka, Wojciszke, 2009). Co interesujące, wiara w grę okazała się wyższa wśród studentów ekonomii niż psychologii (Wojciszke, Baryła, Różycka, 2009). Może wskazywać to na dość powszechne występowanie tego przekonania wśród biznesmenów. Wzorzec wyników świadczy również o wyższym poziomie materializmu wśród osób wierzących w grę o sumie zerowej. Zgodnie z koncepcją R. Ingleharta, materializm wiąże się z wyższym przywiązaniem do bezpieczeństwa ekonomicznego oraz koncentracja na celach materialnych jak sukces finansowy czy wyższe oczekiwania finansowe (por. Inglehart, 2000; Zdziech, 2010). Wyływa to z braku bezpieczeństwa fizycznego i ekonomicznego, zwłaszcza w procesie wczesnej socjalizacji. Jak wskazują wyniki *World Values Survey* (Inglehart, Basanez, Diez-Madrano, Halman, Luijkx, 2004) Polska jest krajem raczej materialistycznym, dla przykładu wynagrodzenie jest jedną z najbardziej cenionych wartości w pracy. Może to wyjaśniać wyższy poziom wiary w grę wśród studentów ekonomii — są oni jednostkami wysoce materialistycznymi i zdeterminowanymi w osiąganiu sukcesów finansowych. Kultura organizacyjna w polskich przedsiębiorstwach może również wspierać rywalizację, co dodatkowo umacnia poziom wiary w grę o sumie zerowej. Z punktu widzenia zachowań organizacyjnych oznacza to, że rywalizacja nakierowana na osiąganie wyższych zarobków i wyższej pozycji ekonomicznej stanowi ciemną stronę wiary w grę o sumie zerowej. Prowadzić to może do wysokich kosztów ekonomicznych w organizacji, ponieważ pracownicy, którzy są zwolennikami wiary w grę o sumie zerowej, mogą oczekiwać wyższych wynagrodzeń za ich pracę i być bardziej uwrażliwieni na zarobki innych ludzi. Mogą oni spostrzegać cudze wynagrodzenia jako własną stratę bądź koszt. Jednocześnie jednostki te nie są zainteresowane niematerialnymi korzyściami z pracy, jak satysfakcjonujące relacje interpersonalne, większy szacunek czy samorealizacja. Z uwagi na jej fundamentalne znaczenie, wiara w grę o sumie zerowej powinna być również (negatywnie) związana z satysfakcją z pracy i jakością relacji interpersonalnych.

Wiara w grę o sumie zerowej działa jako mechanizm obronny, gdy jednostka spostrzega sytuację jako zagrażającą z uwagi na ograniczony charakter dóbr i konieczność rywalizacji w celu ich zdobycia lub ochrony. Skutkuje

As could be noticed, the Pearson r coefficients are positive systematically only in the case of revengefulness. Opposite correlations could be observed in the case of belief in obligations and belief in zero-sum game in the samples consisted of medical staff and the Internet users. Probably, it is caused by the unspecific nature of belief in obligation. It typically correlates positively with entitlement, especially among younger participants (the correlation ranges from 0.18 in case of medical staff to 0.72 in case of college students) (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2011). But, in fact, belief in obligations could describe mutual or one-way obligations. In case of younger individuals, obligations mean duties of others (individuals and institutions) toward self. In case of medical staff, older than students (and than the Internet users also) and more concerned with other's interests (because of the nature of their occupation), obligations could also mean duties of self toward others. One-way thinking about obligations has common point with belief in zero-sum game. Contrary to it, conceptualization of obligations as mutual assumes the vision of social network as the net of (positively) inter-related interests (own and other's). The last conceptualization of obligations is similar to social solidarity norm, which is logically contrary to the belief in zero-sum game. All this theoretical assumptions lead to expecting that activating the belief in life as a zero-sum game should increase the level of entitlement attitudes, especially revengefulness.

Method

Participants

The sample consisted of 120 professional drivers, 117 men and 3 women in age from 21 to 60. The experiment was held in Work Psychology Laboratory in Gdansk.

Materials and procedure

Participants were assigned randomly to one of three conditions: activation of belief in zero-sum game, activation of belief counter to zero-sum game, and neutral condition. Each person received a prepared story about Nepalese businessman. In the zero-sum game condition, he was described as a person who started his study thanks to family's and local society's support, developed his business career in the USA and went back to his homeland. His success was possible because of his competitive behavior. After his comeback, he closed the factory of his parents and fired workers who had supported him previously. In counter zero-sum game story, this same businessman

to wybieraniem rozwiązań o niskim stopniu ryzyka, jak podział dóbr według zasady równości (Wojciszke, Baryła, Różycka, 2009). Postawy roszczeniowe są również silnie powiązane z ochroną własnych interesów i dóbr. Lewicka (2001), jak wspomniano wcześniej, w swojej analizie teoretycznej reguł sprawiedliwości typowych dla roszczeniowości (ujmowanej podobnie do wiary w obligacje) również wskazuje na zasadę równości i regułę według potrzeb jako preferowane przez jednostki roszczeniowe. Dane dotyczące związku roszczeniowości i wiary w grę o sumie zerowej wskazują, że oba zjawiska korelują pozytywnie. Dokładne współczynniki korelacji ukazuje tabela 2.

Tabela 2

Korelacje (r Pearsona) wiary w grę o sumie zerowej i postaw roszczeniowych w trzech próbach

próba	roszczeniowość		
	aktywna	bierna	odwetowa
	(wiara w obligacje)		
uczniowie szkół średnich (N = 152)	,04	,08	
pracownicy służby zdrowia (N = 60)	,15	-,38***	,25*
internauci (N = 145)	-,04	,28***	,36***

* $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

Jak można zauważyć, współczynniki korelacji r Pearsona są systematycznie pozytywne jedynie dla roszczeniowości odwetowej. Korelacje o przeciwnym znaku można zauważyć w przypadku roszczeniowości biernej i wiary w grę w próbach pracowników służby zdrowia (korelacja negatywna) i użytkowników Internetu (korelacja pozytywna). Prawdopodobnie wynika to z niespecyficznego charakteru wiary w obligacje. Zazwyczaj postawa ta koreluje pozytywnie z roszczeniowością aktywną, zwłaszcza wśród młodszych grup wiekowych (korelacja zawiera się między 0,18 w przypadku służby zdrowia a 0,72 dla prób studenckich) (Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski, 2010b). Jednak w rzeczywistości wiara w obligacje może opisywać obligacje jedno lub dwustronne. W przypadku młodszych jednostek, obligacje oznaczają zobowiązania innych (jednostek lub instytucji) wobec siebie. W przypadku pracowników służby zdrowia, starszych od studentów (i użytkowników Internetu) oraz bardziej skoncentrowanych na interesie innych (choćby z uwagi na ich zawód), obligacje mogą również oznaczać własne zobowiązania wobec innych. Jednostronne ujmowanie obligacji ma wiele wspólnego z wiarą w grę o sumie zerowej. Przeciwstawne rozumienie obligacji jako wzajemnych zobowiązań zakłada wizję sieci społecznych jako sieci wzajemnie powiązanych interesów

after coming back modernizes factory and reciprocates the support given; his success in business was possible because of cooperation with business partners. The neutral story lacks information about reciprocation and competition.

After reading the story, the participants were asked to fulfill the Piotrowski's and Zemojtel-Piotrowska's Entitlement Questionnaire (2009). Scale consists of 36 items, answers range from 1 (absolutely not) to 6 (absolutely yes). The questionnaire consists of three subscales (12 items each): belief in obligations, which measures passive entitlement, fighting for one's own interests (active entitlement), and revengefulness, which predominantly measures difficulties in forgiving harms. The validity of this method is empirically supported. In present study the reliability coefficients (Cronbach's α) were: 0.64 for belief in obligations, 0.61 for fighting of one's own, and 0.75 for revengefulness respectively. Internal consistency of the whole scale was rather high, $\alpha = 0.88$. The correlations between all subscales were very strong (Pearson's r ranged from 0.70 to 0.84, $p < 0.001$).

Results

Entitlement

An analysis of variance (ANOVA) revealed that experimental groups differed in the level of entitlement (active), $F(2,119) = 72.32$, $p < 0.001$, $r^2 = 0.55$. According to our hypothesis, follow-up contrasts indicated that participants from "non zero-sum game" ($M = 3.83$, $SD = 0.20$) had lower level of entitlement than participants from control group ($M = 4.14$, $SD = 0.31$), and that participants from "zero-sum game" ($M = 4.54$, $SD = 0.28$) had higher level of entitlement than participants from control group.

Belief in obligations

An analysis of variance (ANOVA) revealed that experimental groups differed in the level of belief in obligations (passive entitlement), $F(2,119) = 192.09$, $p < 0.001$, $r^2 = 0.77$. According to our hypothesis, follow-up contrasts indicated that participants from "non zero-sum game" ($M = 3.87$, $SD = 0.18$) had lower level of belief in obligations than participants from control group ($M = 4.14$, $SD = 0.19$), and that participants from "zero-sum game" ($M = 4.70$, $SD = 0.21$) had higher level of belief in obligations than participants from control group.

(własnych i cudzych). To ostatnie rozumienie obligacji wykazuje podobieństwo do normy odpowiedzialności społecznej, która jest logicznie przeciwstawna do wiary w grę o sumie zerowej. Wszystkie te założenia teoretyczne uzasadniają sformułowanie hipotezy o wpływie aktywizacji wiary w grę na wzrost poziomu postaw roszczeniowych, zwłaszcza roszczeniowości odwetowej.

Metoda

Osoby badane

Próba badawcza składała się ze 120 kierowców zawodowych: 117 mężczyzn i 3 kobiet w wieku od 21 do 60 lat. Eksperyment przeprowadzono w Pracowni Badań Psychologicznych w Gdańsku.

Materiały i procedura

Badani zostali losowo przydzieleni do jednego z trzech warunków eksperymentalnych: aktywacji wiary w grę o sumie zerowej, aktywacji wiary w grę o sumie niezerowej oraz warunku kontrolnego. Każda osoba otrzymywała przygotowaną historię o nepalskim biznesmenie. W warunku wiary w grę o sumie zerowej był on opisany jako osoba, która rozpoczęła studia dzięki wsparciu rodziny i lokalnej społeczności, kontynuował swoją karierę w USA, a następnie wrócił do kraju ojczystego. Swój sukces zawdzięcza strategiom rywalizacyjnym. Po swoim powrocie zamknął fabrykę swoich rodziców i zwolnił pracowników, którzy uprzednio go wspierali. W warunku wiary o sumie niezerowej ten sam biznesmen po powrocie do kraju zmodernizował fabrykę i odwdzieczył się lokalnej społeczności za wsparcie, a jego sukces w biznesie wynikał ze współpracy z partnerami. Historia neutralna nie zawierała informacji o rywalizacji bądź kooperacji bohatera opowiadania.

Po zapoznaniu się z opowiadaniem uczestnicy badania proszeni byli o wypełnienie kwestionariusza roszczeniowości Piotrowskiego i Żemojtel-Piotrowskiej (2009). Skala składa się z 36 pozycji. Skala odpowiedzi zawiera się od 1 (zdecydowanie nie) do 6 (zdecydowanie tak). Kwestionariusz składa się z trzech skal (12 pozycji każda): wiary w obligacje, która służy do pomiaru roszczeniowości biernej, walki o swoje (roszczeniowość aktywna) oraz mściwości, która mierzy trudności w darowywaniu krzywd. Skala wykazuje potwierdzoną trafność. W obecnym badaniu współczynniki rzetelności (a Cronbacha) wyniosły odpowiednio: 0.64 dla wiary w obligacje, 0.61 dla walki o swoje i 0.75 dla mściwości. Rzetelność całej skali była dość wysoka i wyniosła 0.88 (a Cronbacha). Korelacje pomiędzy poszczególnymi skalami były bardzo silne (współczynniki r Pearsona zawierały się od 0.70 do 0.84, $p < 0.001$).

Revengefulness

An analysis of variance (ANOVA) revealed that experimental groups differed in the level of revengefulness, $F(2,119) = 220.10$, $p < 0.001$, $r^2 = 0.79$. According to our hypothesis, follow-up contrasts indicated that participants from "non zero-sum game" ($M = 2.91$, $SD = 0.25$) had lower level of revengefulness than participants from control group ($M = 3.32$, $SD = 0.26$), and that participants from "zero-sum game" ($M = 4.11$, $SD = 0.27$) had higher level of revengefulness than participants from control group.

Discussion

The results confirmed the hypothesis about relationship between belief in zero-sum game and entitlement attitudes. The effects of belief in zero-sum game (and contrary belief) activation were strong. These results suggest that promoting belief in zero-sum game by showing competitive type of gaining economical goals (which is common in corporate myths, establishing organizational culture) could lead to the increase in passive entitlement and revengefulness which are both undesirable attitudes toward work. Belief in zero-sum game, which appears to be typical for some organizational cultures, could motivate to strong competition and concentration on material and economical goals (as higher financial position, higher prestige or dominance on rivals). Yet, it is simultaneously connected with low interpersonal trust, concentration on personal harms and assessing rewards for one's work as unfair. It could motivate to work harder, but it also results in higher salaries demand, envy toward co-workers and low job satisfaction, especially in financial domain. These results are consistent with findings and analysis on American Corporate Consumerism, type of worldview which enhances competition, materialism and concentration on economical goals. As Kasser, Cohn, Kanner and Ryan (2007) and Schwartz (2007) state, concentration on one type of values (materialistic or egoistic) results in diminishing appreciation for non-materialistic, self-transcendence goals.

In the described study, active entitlement was also caused by activation of belief in zero-sum game. Because of its individualistic and anti-egalitarian nature it is not wholly profitable for management. Individuals high in active entitlement could engage more in the pursuit of organizational goals but the wealth and functioning of whole company are not important to them. Because cooperation and satisfactory interpersonal relations are necessary for effective leadership and management, promoting competition and belief in zero-sum game is not far-sighting strategy. On the other hand, activation of belief counter to zero-sum game results in the decrease of entitlement

Wyniki

Roszczeniowość aktywna

Analiza wariancji (ANOVA) wykazała różnice w poziomie roszczeniowości aktywnej między grupami eksperymentalnymi, $F(2,119) = 72,32, p < 0,001, \eta^2 = 0,55$. Zgodnie z naszą hipotezą, kontrasty post-hoc (poprawka Bonferroniego) wskazują, że badani z grupy „wiary w grę o sumie niezerowej” ($M = 3,83, SD = 0,20$) przejawiali niższy poziom roszczeniowości aktywnej niż badani z grup kontrolnej ($M = 4,14, SD = 0,31$), a badani z grupy wiary w grę o sumie zerowej ($M = 4,54, SD = 0,28$) uzyskali wyższy wynik w skali roszczeniowości aktywnej niż badani z grupy kontrolnej.

Roszczeniowość bierna (wiara w obligacje)

Analiza wariancji (ANOVA) wykazała różnice w poziomie roszczeniowości biernej między grupami eksperymentalnymi $F(2,119) = 192,09, p < 0,001, \eta^2 = 0,77$. Zgodnie z hipotezą, kontrasty post-hoc (poprawka Bonferroniego) wskazują, że badani z grupy „wiary w grę o sumie niezerowej” ($M = 3,87, SD = 0,18$) przejawiali niższy poziom wiary w obligacje niż badani z grup kontrolnej ($M = 4,14, SD = 0,19$), a badani z grupy wiary w grę o sumie zerowej ($M = 4,70, SD = 0,21$) uzyskali wyższy wynik w skali wiary w obligacje niż badani z grupy kontrolnej.

Roszczeniowość odwetowa

Analiza wariancji (ANOVA) wykazała różnice w poziomie roszczeniowości odwetowej między grupami eksperymentalnymi $F(2,119) = 220,10, p < 0,001, \eta^2 = 0,79$. Zgodnie z hipotezą, kontrasty post-hoc (poprawka Bonferroniego) wskazują, że badani z grupy „wiary w grę o sumie niezerowej” ($M = 2,91, SD = 0,25$) przejawiali niższy poziom mściwości niż badani z grup kontrolnej ($M = 3,32, SD = 0,26$), a badani z grupy wiary w grę o sumie zerowej ($M = 4,11, SD = 0,27$) uzyskali wyższy wynik w skali mściwości niż badani z grupy kontrolnej.

Dyskusja

Wyniki potwierdziły hipotezę o związku między wiarą w grę o sumie zerowej a postawami roszczeniowymi. Wpływ aktywizacji wiary w grę o sumie zerowej i wiary w grę o sumie niezerowej na poziom postaw roszczeniowych

attitudes. Building organizational culture on the cooperation and reciprocity rules could enhance satisfactory relations and could help in avoiding negative assessment of rewards in work, leading to higher job satisfaction and motivation.

Propagation of this type of organizational culture which is based on competition is only short-time profitable strategy. As examples of materialistic worldview and American Corporate Capitalism show, it allows gaining financial success for company, but in long-term perspective could result in destruction of interpersonal relations, egoism and exploitive attitudes toward broader world. Implementation of materialistic, hedonistic goals inhibits pursuit of self-transcendence goals as opposite to materialism and concentration on self-interest (Grouzet et al., 2005, Schwartz, 2007). Mechanic implementation of some type of organizational culture and worldview, related to it only because of possible effectiveness and better economic results, is a very risky strategy. Wise and responsible shaping of organizational culture should promote not only competition and financial success but also wider thinking about interpersonal relations, the world around us, or altruistic values. Belief in zero-sum game, typical for economically insecure individuals and societies, leads to exploitive and egoistic attitudes which in long-term perspective decrease workers' satisfaction and, paradoxically, hinder attainment of financial success. Societies with prevailing cooperation coordination are not less developed than countries where competition coordination dominates (Schwartz, 2007). Moreover, in the most developed and wealthy societies competition and materialistic worldview start to be treated as dangerous and undesirable, and materialistic values such as power or financial success are replaced by environmental concerns or self-actualization values (Inglehart, 2000, Inglehart et al., 2004).

był silny. Wyniki te sugerują, że promowanie wiary w grę o sumie zerowej poprzez ukazywanie rywalizacyjnych sposobów osiągania celów ekonomicznych (powszechne w mitach korporacyjnych składających się na kulturę organizacyjną) może prowadzić do wzrostu zarówno biernej, jak i odwetowej roszczeniowości, obu — niepożądanych w kontekście organizacyjnym. Wiara w grę o sumie zerowej, która zdaje się być typowa dla pewnych kultur organizacyjnych, może motywować do silnej rywalizacji oraz koncentracji na celach materialistycznych i ekonomicznych (jak wyższy status ekonomiczny, wyższy prestiż, czy przewaga nad rywalami). Wiąże się to jednocześnie z niskim zaufaniem interpersonalnym, koncentracją na doznanych krzywdach i oceną nagród jako niesprawiedliwych. Postawa taka może motywować do cięższej pracy, jednak równocześnie może prowadzić do wyższych oczekiwań finansowych, zazdrości wobec współpracowników i niskiej satysfakcji z pracy, zwłaszcza w dziedzinie finansowej. Wyniki te są spójne z analizą zjawiska Amerykańskiego Konsumeryzmu Korporacyjnego, czyli światopoglądu, który wzmacnia rywalizację, materializm i koncentrację na celach ekonomicznych. Zgodnie z twierdzeniami Kassera, Cohna, Kannerera i Ryana (2007) oraz Schwartza (2007), koncentracja na jednym typie wartości (materialistycznych czy egoistycznych) skutkuje zmniejszonym ceniением celów niematerialistycznych, wykraczających poza ją.

W przedstawionym badaniu aktywna roszczeniowość również wzrastała pod wpływem aktywizacji wiary w grę o sumie zerowej. Ze względu na swą indywidualistyczną i antyegalitarną naturę nie jest to całkowicie opłacalne dla zarządu. Jednostki o wysokim poziomie roszczeniowości aktywnej mogą angażować się w silniejsze dążenie do realizacji celów organizacyjnych, jednak dobro i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa nie są dla nich ważne. Ze względu na to, iż współpraca oraz satysfakcjonujące relacje interpersonalne są istotne dla efektywnego przewodzenia i zarządzania, promowanie rywalizacji i wiary w grę o sumie zerowej nie jest strategią dalekowzroczą. Z drugiej strony, aktywizacja wiary w grę o sumie niezerowej skutkowałą zmniejszeniem natężenia postaw roszczeniowych. Budowanie kultury organizacyjnej na współpracy i normach wzajemności może wspierać satysfakcjonujące relacje międzyludzkie i pomagać w unikaniu negatywnej oceny nagród, prowadząc do wyższej satysfakcji z pracy i motywacji do niej.

Propagowanie takiego typu kultury organizacyjnej, opartej na rywalizacji jest strategią krótkowzroczą. Jak pokazują przykłady poglądu materialistycznego czy ACC, pozwala to co prawda osiągnąć sukces ekonomiczny firmy, jednak w dłuższej perspektywie czasowej może skutkować destrukcją relacji międzyludzkich, egoizmem i eksploatacyjnym nastawieniem wobec otaczającego świata. Wprowadzanie celów materialistycznych i egoistycznych hamuje dążenie do celów wykraczających poza nią jako przeciwstawnych do materializmu i koncentracji na interesie własnym (Grouzet et al.,

References

- Baryła, W., Wojciszke, B. (2000). Struktura i korelaty poczucia krzywdy Polaków w roku 1994 i 1998. *Czasopismo psychologiczne*, 6, 3-4, 276-276.
- Basiński, K., Żemojtel-Piotrowska, M. (2010). Predictors of political activity among the users of Internet. Poster on "The 1st International Conference Self-Regulation, Motivation and Gender", Gdańsk, Poland, 3-5 June 2010.
- Bishop, J., Lane, R. (2002). The dynamics and dangers of entitlement. *Psychoanalytic Psychology*, 19, 739-758.
- Bodey, K., Grace, D. (2007). Contrasting "complainers" with "non-complainers" on attitude toward complaining, propensity to complain, and key personality characteristics: a nomological look. *Psychology and Marketing*, 24,7, 579-594.
- Boski, P. (2010). Central-Eastern or Post-Communist Europe? Always behind the West? Lecture on: International Conference *From the Totalitarianism toward democracy in Central-Eastern Europe*. Warsaw, 18-20 November 2010.
- Campbell, W., Bonacci, A., Shelton, J., Exline, J., Bushman, B. (2004). Psychological entitlement. *Journal of Personality Assessment*, 83,1, 29-45.
- De Cremer, D. (2007). Unfair treatment and revenge taking: the roles of collective identification and feelings of disappointment. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10, 3, 220-232.
- Desmarais, S., Curtis, J. (1997). Gender and perceived pay entitlement: testing for effects of experience with income. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72,1,141-150.
- Exline, J., Baumeister, R., Bushman, B. Campbell, W., Finkel, E. (2004). Too proud to let go: entitlement as a barrier to forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 894-912.
- Górnik-Durose, M. (2005). Psychologiczne koszty materialnego dobrobytu, czyli dlaczego nie jesteśmy tym szczęśliwsi, im bogatsi? *Kolokwia Psychologiczne 13: Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej* (p. 205-218). Warszawa: Instytut Psychologii PAN.
- Griffin, R. W. (1993). *Management*. Houghton Mifflin Company.
- Grouzet, F. M. E., Ahuvia, A., Kim, Y, Ryan, R., Schmuck, P, Kasser, T., Fernandez Dols, J. M., Lau, S., Saunders, S., Sheldon K. M. (2005). Structure of goals contents across 15 cultures. *Journal Personality and Social Psychology*, 89, 5, 800-816.
- Hofstede, G. (2000). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.

2005, Schwartz, 2007). Mechaniczne wprowadzanie pewnego typu kultury organizacyjnej i związanego z nią światopoglądu jedynie ze względu na potencjalny zysk ekonomiczny jest strategią bardzo ryzykowną. Mądre i odpowiedzialne kształtowanie kultury organizacyjnej powinno wspierać nie tylko rywalizację czy zysk finansowy, ale także szersze myślenie o relacjach międzyludzkich, otaczającym świecie czy wartości altruistyczne. Wiara w grę o sumie zerowej, typowa dla jednostek i społeczeństw pozbawionych bezpieczeństwa ekonomicznego prowadzi do nastawienia eksploatacyjnego i postaw egoistycznych, które w dłuższej perspektywie zmniejszają satysfakcję z pracy i, paradoksalnie, obniżają prawdopodobieństwo osiągnięcia ekonomicznego sukcesu. Społeczeństwa, w których dominuje koordynacja kooperacyjna nie są słabiej rozwinięte od społeczeństw o przeciwnym typie koordynacji (Schwartz, 2007). Co więcej, w najbardziej rozwiniętych i zamożnych społeczeństwach, rywalizacja i materializm zaczynają być traktowane jako niebezpieczne i niepożądane, a wartości materialistyczne, takie jak: władza czy sukces finansowy są zastępowane przez troskę o środowisko naturalne czy samoaktualizację (Inglehart, 2000, Inglehart i in., 2004).

Bibliografia

- Baryła, W., Wojciszke, B. (2000). Struktura i korelaty poczucia krzywdy Polaków w roku 1994 i 1998. *Czasopismo psychologiczne*, 6, 3-4, 276-276.
- Basiński, K., Żemojtel-Piotrowska, M. (2010). Predictors of political activity among the users of Internet. Poster on *The 1st International Conference Self-Regulation, Motivation and Gender*, Gdańsk, Poland, 3-5 June 2010.
- Bishop, J., Lane, R. (2002). The dynamics and dangers of entitlement. *Psychoanalytic Psychology*, 19, 739-758.
- Bodey, K., Grace, D. (2007). Contrasting „complainers” with „non-complainers” on attitude toward complaining, propensity to complain, and key personality characteristics: a nomological look. *Psychology and Marketing*, 24, 7, 579-594.
- Boski, P. (2010). Central-Eastern or Post-Communist Europe? Always behind the West? Lecture on: International Conference *From the Totalitarianism toward democracy in Central-Eastern Europe*. Warsaw, 18-20 November 2010.
- Campbell, W., Bonacci, A., Shelton, J., Exline, J., Bushman, B. (2004). Psychological entitlement. *Journal of Personality Assessment*, 83, 1, 29-45.
- De Cremer, D. (2007). Unfair treatment and revenge taking: the roles of collective identification and feelings of disappointment. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10, 3, 220-232.

Empirical aspects of the psychology.. - 10. Belief in the zero-sum game and entitlement.

- House, R. J., Hanged, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004) (eds.), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and Postmodern Values. *The Washington Quarterly's*, J, 215-228.
- Inglehart, R., Basanez, M. Diez-Madrano, J., Halman, L. i Luijkx, R. (2004). *Human beliefs and values. A cross cultural source book based on the 1999-2002 values surveys*. Mexico City: Siglio XXI Editores.
- Kasser, T., Cohn, S., Kanner, A., Ryan, R. (2007). Some costs of American Corporate Capitalism. *Psychological Inquiry*, 18, 1, 1-22.
- Koralewicz, J., Ziółkowski, M. (1990). *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*. Poznań: Nakom.
- Korzeniowski, K. (1999). Między rewolucją a normalnością. Rzecz o alienacji politycznej na przełomie dekad. W: B. Wojciszke, M. Jarymowicz (red.), *Psychologia rozumienia zjawisk społecznych* (s. 62-77). Warszawa, Łódź: PWN.
- Kotlarska-Michalska, A. (2005). Życie poza strukturami społecznymi jako efekt przemian społecznych w Polsce. W: R. Suchocka (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie. Przemiany struktury społecznej* (s. 57-72). Poznań: Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa.
- Kręglewski, J. (1990). Społeczne uwarunkowania przedsiębiorczych i roszczeniowych zachowań ludzi. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 159-181). Poznań: Nakom.
- Lewicka, M. (2001). Psychologiczne mechanizmy zachowań roszczeniowych. W: D. Doliński, B. Weigl (red.), *Od myśli i uczuć do decyzji i działań* (s. 111-126). Warszawa: Wydawnictwo IP PAN.
- Lewicka, M. (2002). Daj czy wypracuj? Sześcienny model aktywności. W: M. Lewicka, J. Grzelak (red.). *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*, (s. 83-102). Gdańsk: GWP
- Lewicka, M. (2004). Kup pan książkę ... mechanizmy aktywności obywatelskiej Polaków. *Studia Psychologiczne*, 42, 65-82.
- Lewicka, M. (2005). Kura czy jajko, czyli socjaldemokratyczny czy liberalny model mechanizmów oczekiwań społecznych wobec państwa? *Psychologia Jakości Życia* 4,2, 227-252.
- Locke, E. A., Latham, G.P (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Major, B., McFarlin, D., Gagnon, D. (1984). Overworked and underpaid: on the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 6, 1399-1412.

Empiryczne oblicza psychologii. - 10. Wiara w grę o sumie zerowej i postawy..

- Desmarais, S., Curtis, J. (1997). Gender and perceived pay entitlement: testing for effects of experience with income. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72,1,141-150.
- Exline, J., Baumeister, R., Bushman, B. Campbell, W., Finkel, E. (2004). Too proud to let go: entitlement as a barrier to forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 894-912.
- Górnik-Durose, M. (2005). Psychologiczne koszty materialnego dobrobytu, czyli dlaczego nie jesteśmy tym szczęśliwsi, im bogatsi? *Kolokwia Psychologiczne 13: Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej* (p. 205-218). Warszawa: Instytut Psychologii PAN.
- Griffin, R. W. (1993). *Management*. Houghton Mifflin Company.
- Grouzet, F. M. E., Ahuvia, A., Kim, Y, Ryan, R., Schmuck, P, Kasser, T., Fernandez Dols, J. M., Lau, S., Saunders, S., Sheldon K. M. (2005). Structure of goals contents across 15 cultures. *Journal Personality and Social Psychology*, 89, 5, 800-816.
- Hofstede, G. (2000). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanged, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). (red.). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and Postmodern Values. *The Washington Quarterly*, 23,1,215-228.
- Inglehart, R., Basanez, M. Diez-Madrano, J., Halman, L. i Luijckx, R. (2004). *Human beliefs and values. A cross cultural source book based on the 1999-2002 values surveys*. Mexico City: Siglio XXI Editores.
- Kasser, T., Cohn, S., Kanner, A., Ryan, R. (2007). Some costs of American Corporate Capitalism. *Psychological Inquiry*, 18, 1, 1-22.
- Koralewicz, J., Ziółkowski, M. (1990). *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym w końcu lat osiemdziesiątych*. Poznań: Nakom.
- Korzeniowski, K. (1999). Między rewolucją a normalnością. Rzecz o alienacji politycznej na przełomie dekad. W: B. Wojciszke, M. Jarymowicz (red.), *Psychologia rozumienia zjawisk społecznych* (s.62-77). Warszawa, Łódź: PWN.
- Kotlarska-Michalska, A. (2005). Życie poza strukturami społecznymi jako efekt przemian społecznych w Polsce. W: R. Suchocka (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie. Przemiany struktury społecznej* (s. 57-72). Poznań: Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa.
- Kręzlewski, J. (1990). Społeczne uwarunkowania przedsiębiorczych i roszczeniowych zachowań ludzi. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 159-181). Poznań: Nakom.

- Empirical aspects of the psychology.. - 10. Belief in the zero-sum game and entitlement.
- Moore, D. (1991). Entitlement and justice evaluations: who should get more, and why? *Social Psychology Quarterly*, 54, 3, 208-223.
- Piotrowski, J., Żemojtel-Piotrowska, M. (2009). Kwestionariusz roszczeniowości. *Roczniki Psychologiczne*, 12,2, 151-177.
- Reykowski, J. (1990). Ukryte założenia normatywne jako osiowy składnik mentalności. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 11-51). Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Różycka, J., Wojciszke, B. (2009). Dlaczego ludzie myślą, że życie jest grą o sumie zerowej? Uwarunkowania i konsekwencje społeczno-ekonomiczne w Polsce i na świecie. W: K. Skarżyńska, J. Cislak i K. Hennę (red.), *Przekonania w życiu jednostek, grup, społeczności* (s. 67-86). Warszawa: SWPS Academica.
- Schwartz, S., (2007). Cultural correlates of capitalism. *Psychological Inquiry*, 18, 1, 52-57.
- Skarżyńska, K. (2005). *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*. Warszawa: Scholar.
- Wojciszke, B., Baryła, W., Różycka, J. (2009). Wiara w życie jako grę o sumie zerowej. W: U. Jakubowska, K. Skarżyńska (red.), *Między przeszłością a przyszłością. Szkice z psychologii politycznej*. Warszawa: Polska Akademia Nauk, Instytut Psychologii.
- Zdziech, P. (2010). *Ronald Ingleharta teoria rozwoju ludzkiego*. Kraków: Wydawnictwo NOMOS.
- Ziółkowski, M. (1990). Orientacje indywidualne a system społeczny. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 53-76). Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Ziółkowski, M. (1990). Orientacje indywidualne a system społeczny. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 53-76). Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J. (2009). Narzekanie i roszczeniowość a przekonania (de)legitymizujące świat społeczny. W: K. Skarżyńska, J. Cislak i K. Hennę (red.), *Przekonania w życiu jednostek, grup, społeczności* (s. 87-96). Warszawa: SWPS Academica.
- Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J. (2010a). *Entitlement attitudes and its connection to value system and preferences to particular political system*. Presentation on "The 1st International Conference Self-Regulation, Motivation and Gender", Gdańsk, Poland, 3-5 June 2010.
- Żemojtel-Piotrowska, M. Piotrowski, J. (2011). Biedny więc roszczeniowy czy roszczeniowy więc biedny? O możliwych związkach postaw roszczeniowych ze statusem socjo-ekonomicznym i wykluczeniem społecznym. W: M. Chruściel, P. Kowzan, M. Popów, M. Prusinowska i M. Zielińska (red.), *Oblicza biedy we współczes-*

Empiryczne oblicza psychologii. - 10. Wiara w grę o sumie zerowej i postawy..

- Lewicka, M. (2001). Psychologiczne mechanizmy zachowań roszczeniowych. W: D. Doliński, B. Weigl (red.), *Od myśli i uczuć do decyzji i działań* (s. 111-126). Warszawa: Wydawnictwo IP PAN.
- Lewicka, M. (2002). Daj czy wypracuj? Sześcienny model aktywności. W: M. Lewicka, J. Grzelak (red.), *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne* (s. 83-102). Gdańsk: GWP
- Lewicka, M. (2004). Kup pan książkę... mechanizmy aktywności obywatelskiej Polaków. *Studia Psychologiczne*, 42, 65-82.
- Lewicka, M. (2005). Kura czy jajko, czyli socjaldemokratyczny czy liberalny model mechanizmów oczekiwań społecznych wobec państwa? *Psychologia Jakości Życia* 4,2,227-252.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Major, B., McFarlin, D., Gagnon, D. (1984). Overworked and underpaid: on the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47,6, 1399-1412.
- Moore, D. (1991). Entitlement and justice evaluations: who should get more, and why? *Social Psychology Quarterly*, 54, 3, 208-223.
- Piotrowski, J., Żemojtel-Piotrowska, M. (2009). Kwestionariusz roszczeniowości. *Roczniki Psychologiczne*, 12,2, 151-177.
- Reykowski, J. (1990). Ukryte założenia normatywne jako osiowy składnik mentalności. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 11-51). Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Różycka, J., Wojciszke, B. (2009). Dlaczego ludzie myślą, że życie jest grą o sumie zerowej? Uwarunkowania i konsekwencje społeczno-ekonomiczne w Polsce i na świecie. W: K. Skarżyńska, J. Cislak i K. Hennę (red.), *Przekonania w życiu jednostek, grup, społeczności* (s. 67-86). Warszawa: SWPS Academica.
- Schwartz, S. (2007). Cultural correlates of capitalism. *Psychological Inquiry*, 18, 1, 52-57.
- Skarżyńska, K. (2005). *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*. Warszawa: Scholar.
- Wojciszke, B., Baryła, W., Różycka, J. (2009). Wiara w życie jako grę o sumie zerowej. W: U. Jakubowska, K. Skarżyńska (red.), *Między przeszłością a przyszłością. Szkice z psychologii politycznej*. Warszawa: Polska Akademia Nauk, Instytut Psychologii.
- Zdziech, P. (2010). *Ronald Ingleharta teoia rozwoju ludzkiego*. Kraków: Wydawnictwo NOMOS.

Empirical aspects of the psychology... - 10. Belief in the zero-sum game and entitlement...

snej Polsce. Gdańsk: Doktoranckie Koło Naukowe "Na Styku". Publikacja internetowa. ISBN 978-83-933742-0-5.

Żemojtel-Piotrowska, M., Baran, T., Piotrowski, J. (2011). Postawy roszczeniowe a system wartości w ujęciu Shaloma Schwartz. *Psychologia Społeczna*, 6,2(17), 146-158.

- Ziółkowski, M. (1990). Orientacje indywidualne a system społeczny. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 53-76). Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Ziółkowski, M. (1990). Orientacje indywidualne a system społeczny. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności* (s. 53-76). Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J. (2009). Narzekanie i roszczeniowość a przekonania (de)legitymizujące świat społeczny. W: K. Skarżyńska, J. Cisiak i K. Henę (red.), *Przekonania w życiu jednostek, grup, społeczności* (s. 87-96). Warszawa: SWPS Academica.
- Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J. (2010a). *Entitlement attitudes and its connection to value system and preferences to particular political system*. Presentation on „The 1st International Conference Self-Regulation, Motivation and Gender”, Gdańsk, Poland, 3-5 June 2010.
- Żemojtel-Piotrowska, M. Piotrowski, J. (2011). Biedny więc roszczeniowy czy roszczeniowy więc biedny? O możliwych związkach postaw roszczeniowych ze statusem socjo-ekonomicznym i wykluczeniem społecznym. W: M. Chruściel, P. Kowzan, M. Popów, M. Prusinowska i M. Zielińska (red.), *Oblicza biedy we współczesnej Polsce*. Gdańsk: Doktoranckie Koło Naukowe „Na Styku”. Publikacja internetowa. ISBN 978-83-933742-0-5.
- Żemojtel-Piotrowska, M., Baran, T., Piotrowski, J. (2011). Postawy roszczeniowe a system wartości w ujęciu Shaloma Schwartz. *Psychologia Społeczna*, 6,2(17), 146-158.



**WYŻSZA SZKOŁA
ADMINISTRACJI
I BIZNESU**

IM. E. KWIATKOWSKIEGO W GDYNI

wsaib.pl



KIERUNEK > PRZYSZŁOŚĆ

PRAWO

ZARZĄDZANIE

BEZPIECZEŃSTWO WEWNĘTRZNE

ADMINISTRACJA

FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ

LOGISTYKA

PROJEKTOWANIE AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ

STUDIA PODYPLOMOWE

1.

uczelnia niepubliczna na Pomorzu

wg rankingu tygodnika Wprost