

Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej

Zaangażowanie w czynność

Zaangażowanie jest pojęciem dobrze zdomowionym w naukach o zarządzaniu, tym niemniej kryje ono w sobie wiele różnych desygnatów. Skutkiem tego jest trudność w porównywaniu wyników badań poziomu zaangażowania ludzi, gdy jest się świadomym, iż różni badacze odwołują się do odmiennych jego definicji. Próbę uporządkowania typów zaangażowania podjęli Ch. Boshoff i G. Mels [2000] w swej typologii *Multiple Commitments*. Różnicują oni 4 obiekty zaangażowania w kontekście pracy. Są to: Zaangażowanie w organizację (commitment to the organisation), co oznacza wytworzenie szeregu więzów o charakterze emocjonalno – wzajemnościowo – kalkulatywnym między jednostką, a organizacją. Kolejnym typem jest zaangażowanie w pracę (job commitment, job involvement) wiążące się z poziomem motywacji, zadowolenia oraz dopasowania do wykonywanych zadań. Zaangażowanie w profesję (zawód) (professional commitment) trzeci typ zaangażowania dotyczy wykonywanej profesji, istotne w nim są takie czynniki jak wybór systemu wartości, poczucie kompetencji, identyfikacja zawodowa. Czwarty typ to zaangażowanie sprawowanego nadzoru (supervisor commitment). Dotyczy ono poziomu wkładanych wysiłków w działania zarządcze, menedżerskie, mentorskie i kontrolne jak też dzielenia wartości przełożonych wyższego szczebla.

Typologia tu przedstawiona doskonale oddaje złożoność ludzkich postaw, motywacji, przekonań i działań, które próbuje się ująć w jednolitej i syntetycznej koncepcji „zaangażowania” w pracy. Warto być uczulonym na kwestię obszaru/obiektu zaangażowania pracownika, gdyż jednolita terminologia skrywa, z perspektywy psychologii częstokroć różne procesy i zjawiska. Przykładowo zaangażowanie organizacyjne, rozumiane jako organizational commitment może głównie dotyczyć poziomu przywiązania/zależności od firmy, co samo w sobie niekoniecznie przekłada się na zadawalający pracodawcę poziom wykonywanej pracy i realizację celów organizacji [por. Meyer i Allen, 1991].¹ Podobnie –

¹¹ W szczególności dotyczy to zaangażowania określanego jako zaangażowanie trwania (continuance commitment).

zaangażowanie w profesję automatycznie nie oznacza, że pracownik będzie nagradzany przez pracodawcę; w szeregu organizacji pośrednio lub wprost promowane są działania pracowników korzystne dla przełożonych, niekoniecznie zaś dla ludzi, do służenia, którym organizacja została powołana. Dobrym przykład jest tu funkcjonowanie policji jako organizacji, która legitymizuje swe działania przedkładaniem statystyk wykrywalności przestępstw oraz zastosowanych interwencji. Bywa, że zaangażowany w swą pracę (profesję) policjant chcący rozwikłać skomplikowaną sprawę odwołany jest od tego przez przełożonych, gdyż ci wolą promować działania, które w bezpośredni i pewny, jak też mało absorbujący środki i czas sposób, prowadzą do poprawy statystyk skuteczności działań policji.

W literaturze zaangażowanie pracownika ujmowane jest też w trójkoncept: postawy, działania oraz transakcji [por. Juchnowicz, s.34]. Zdaniem autora podział ten choć analitycznie przydatny nie jest zbyt fortunny z punktu widzenia psychologicznego.² Jedynie bowiem obserwacja/pomiar behawioralny mówi coś wprost o poziomie zaangażowania pracownika, podczas gdy wyznawane lub deklarowane postawy mogą w większym lub mniejszym stopniu z nim korelować, i nie zawsze korelacja ta ma znak dodatni. Podobnie kryterium transakcyjne odnosi się do wyniku pewnej kalkulacji, działań opartych na wzajemności względem przedsiębiorstwa. Kiedy to poczucie wdzięczności jest niewielkie trudno spodziewać się zaangażowania od pracownika, raczej prawdopodobny jest „adekwatnym poziom podejmowanych wysiłków” przez niego. Koncepcja zaangażowania jako postawy jest popularna – zdaniem autora – w dużym stopniu z powodu wygody operacyjnego jej mierzenia metodą kwestionariuszową. Tymczasem warto mieć na uwadze zastrzeżenia do tego typu ludzkich deklaracji przywołując chociażby koncepcję zaproponowaną już niemal pół wieku temu przez Argyrisa i Schona [1974]: Teorii Uznawanej i Teorii Stosowanej. W pewnym uproszczeniu, autorzy Ci studiując sposoby funkcjonowania organizacji, zauważyli, że procesy w nich zachodzące można opisać w dwóch różnych nurtach: tego co się uważa, że jest (poziom deklaracji), oraz tego, co się w rzeczywistości robi (poziom rzeczywistej motywacji). Tezę badaczy były stwierdzenia, iż większość ludzi nie jest świadoma jakiego rodzaju map mentalnych używa w swoim działaniu (postaw, motywów, przekonań), jak też, że mapy te są czymś odmiennym od teorii, które ludzie wygłaszają na

² Koncepty te bowiem zlewają się znaczeniowo. Postawa zawiera w sobie czynnik behawioralny. Wybór oparty na kalkulacji, zawsze oparty jest na jakiś przekonaniach lub postawach (czasem ukrytych) i prowadzi do jakiegoś działania. Z kolei akty behawioralne poprzedzone są określonymi procesami myślowymi, do których należą również postawy, opinie, koncepty.

temat tego, co robią. Biorąc to pod uwagę, dobrze zachować ostrożność wobec deklaracji w kwestionariuszach pomiaru zaangażowania rozumianego jako postawa, gdyż dane te wynikać mogą z Teorii Uznawanej – niekoniecznie prawdziwych przekonań podmiotu na temat siebie. W późnych latach '70 XX w. introspekcjonizmem³ w psychologii zachwiał meta-teoretyczny, przeglądowy tekst Nisbetta i Wilsona [1977] wypunktujący niedostatki ludzkich werbalnych wypowiedzi na temat własnych doświadczeń wewnętrznych, procesów motywacyjnych i emocjonalnych. Między innymi wymienione tu prace legły u korzeni nowych prądów metodologicznych, w szczególności w psychologii społecznej, gdzie wzrosła preferencja badań eksperymentalnych, obserwacji uczestniczącej, ale też badań jakościowych. W szczególności te ostatnie niosą spory potencjał eksploracyjny dla badań nad zaangażowaniem, w szczególności według metodologii Action Research. Wynikiem jej założeń jest przekonanie, że najcenniejsza wiedza pochodzi od ludzi autentycznie zaangażowanych w pracy, którzy mogą i powinni badać i opisywać proces, w którym uczestniczą. Innymi słowy założenie główne jest tu takie, iż znacznie cenniejszą wiedzę o zjawisku uzyskujemy badając osoby „prototypowe”, które charakteryzują właściwości „esencjalne” dla zjawiska, niż działając nuncie ilościowym, badając próbki z populacji, gdzie porównuje się osoby o różnym stopniu nasycenia cechą (tu – poziomem zaangażowania).

Psychologia posiada szczególną aprecjację wobec obserwacji i opisu zachowań, co znalazło wyraz w zawiązaniu się prężnego nurtu teoretycznego oraz paradygmatu metodologii badań jakim jest behawioryzm. Klasyczne ujęcie behawiorystyczne kładzie nacisk na obserwację zachowań (reakcji) oraz rodzaj, charakter bodźców, które na nie wpływają. Osobowość jednostki była tu pomijana właśnie, między innymi z powodu trudności z obiektywizowaniem zanalizowania procesów wewnętrznych, które miałyby korelować z daną reakcją. Behawioryści dokonali wyboru, by badać, interpretować to, co pewne (reakcja na wyjściu) kosztem tego, co mniej pewne, uwikłane w subiektywizm, deklaratywność i ograniczenia introspekcji. Warto zauważyć, że niektórzy autorzy zajmujący się psychologią zarządzania w ogóle nie używają pojęcia „zaangażowanie pracownika” lecz skupiają się na procesach motywacyjnych [por. Makin, Cooper i Cox, 2000].

Z wymienionych tu powodów w niniejszym opracowaniu autor stoi na stanowisku, że tym czemu najbardziej warto przyglądać się – w kontekście psychologii pracy - jest zaangażowanie w wykonywaną pracę (zadanie – job involvement). Ono bowiem jest

³ Nurt zakładający, iż ludzie potrafią rzetelnie i wiarygodnie zdawać relację ze swoich psychicznych procesów wewnętrznych.

ostatecznym, obiektywnym, behawioralnym kryterium zarówno jakości wykonywanej pracy (co przekładać się może na realizację celów organizacji) jak też, satysfakcji pracownika (realizacja celów osobistych). Warto tu zauważyć kolejną zależność, otóż zadowolony pracownik, dostrzegający sens, ważność, wartość realizowanych przez siebie zadań najprawdopodobniej będzie odczuwał wdzięczność wobec organizacji, co zasila zaangażowanie (przywiązanie) organizacyjne. Podobnie można założyć, że „spalający się” w czynnościach zarządczych czy przywódczych menedżer będzie podnosił poziom zaangażowania w nadzór. Wreszcie, zatopienie w bieżących czynnościach łączy się z głębszym poznawaniem i przywiązaniem do wykonywanego zawodu, poprzez proces identyfikacji oraz samodoskonalenia.

Zaangażowanie a psychologia pozytywna

Celem niniejszego tekstu jest propozycja umiejscowienia zaangażowania w pracę (job commitment) w kontekście odkryć psychologii pozytywnej. Autor rozwija i argumentuje trzy następujące tezy:

- Zaangażowanie w wykonywaną czynność stanowi korelat nie tylko jakości wykonywanej pracy, ale również dobrostanu osobistego (szczęścia) .
- Zaangażowanie w wykonywaną czynność można ująć w koncepcji stanu optymalnego doświadczenia (absorpcji).
- Z punktu widzenia organizacji ważnym jest podejmowanie działań sprzyjających osiągnięciu stanu absorpcji przez pracujących jak i też identyfikowaniu oraz spożytkowywaniu ich cech sygnaturowych.

Psychologia pozytywna stanowi stosunkowo nowy – bo ledwie 20 letni – nurt w badaniach i praktyce psychologicznej. Proponuje ona nie tyle odmienną metodologię badań co sposób podejścia, sposób postrzegania obiektu badań. Skupia się ona na sferach czynników – tak indywidualnych, jak społecznych i środowiskowych - które podtrzymują człowieka w dobrej formie psycho-fizycznej, pozwalają mu zachować zdrowie i odporność psychiczną, zasilają motywację, pozwalają zdobywać mądrość jak też podnosić dobrostan oraz zwiększać poziom szczęścia. Inaczej niż w dotychczasowym dominującym nurcie, gdzie psychologia skupiała się na wychwytywaniu zaburzeń lub neutralnym opisywaniu zjawisk i procesów

psychicznych, psychologia pozytywna koncentruje się na identyfikowaniu i wzmacnianiu czynników podtrzymujących: zdrowie, mocne strony człowieka, jego zasoby, potencjały służące rozwojowi i zwiększaniu szczęścia. Propagatorami - fundatorami psychologii pozytywnej stali się M. Seligman i M. Csikszentmihalyi [por. 2000a], zaś w Polsce aktywnie promuje ją swymi badaniami nad szczęściem, autor Cebulowej Teorii Szczęścia J. Czapiński. [por. Czapiński, 2005].

Postawione powyżej tezy, można syntetycznie ująć w następujący wywód: droga do zwiększania zaangażowania w pracę w istotnym stopniu zależy od stworzonych danej osobie warunków do przeżywania w pracy stanu „flow”.⁴ Konsekwencje osiąganych stanów tego rodzaju, rodzą korzyści nie tylko dla organizacji, ale również dla pracownika. Z kolei podniesiony dobrostan zatrudnionej osoby w sprzężeniu zwrotnym dodatnio wpływał będzie na długoterminowe zaangażowanie organizacyjne – poprzez uczucie wdzięczności, lojalności oraz oddawanego szacunku. Zadaniem pracodawcy jest w tym procesie wytworzenie przestrzeni do doświadczania stanów „flow”, droga do tego prowadzi poprzez działania diagnostyczne – rekrutacyjne, dobór adekwatnego stylu zarządzania, kreowanie określonej kultury organizacyjnej, oraz nieustanny proces kształcenia kadr, w szerokim tego słowa znaczeniu (działania integracyjne, coachingowe, mentoring).

Zaangażowanie nierozzerwalnie związane jest z motywacją człowieka, od niej bezpośrednio zależy, jednak w pojęciu tym dodatkowo zawarty jest składnik behawioralny. W psychologii z poziomu motywacji u danego człowieka inferuje się wnioski dotyczące możliwych działań, jednak między tymi dwoma składnikami powiązanymi zależnością przyczynowo-skutkową operuje szereg zmiennych pośredniczących. Takich chociażby jak habituacja⁵ na określone nagrody, rywalizacja bądź konflikt motywów czy też wpływ cech osobowościowych, np. wysoki poziom lęku jako cechy. Innymi słowy, mimo potencjalnie bogatego motywacyjnie środowiska pracownik nie przekłada tych zasobów na zaangażowane działanie i pracę z pasją. W psychologii pozytywnej szczególną wagę przywiązuje się do motywacji wewnętrznej (intrinsic, autotelicznej⁶). Jej wartość polega – w odróżnieniu od motywacji zewnętrznej – na względnej odporności na zakłócenia takie jak habituacja czy

⁴ W tekście autor zamiennie używa określenia „stan flow” lub „flow” z pojęciem „przepływ”. W literaturze koncept ten tłumaczony jest również jako: „stan absorpcji”, „stan na fali”, „zaabsorbowanie”. Uniwersalna, pełna nazwa to: „stan optymalnego doświadczenia”.

⁵ Habituacja oznacza stopniowe zmniejszanie się odczuwanej gratyfikacji będącej wynikiem powtarzającego się, niezmiennego bodźca. Przykładowo, jednorazowa podwyżka pensji działa pozytywnie tylko przez limitowany czas. Pracownik stopniowo „znieczula się” na jej wartość gratyfikacyjną.

⁶ Autoteliczny – będący celem sam dla siebie, w kontekście motywacji oznacza aktywność, która jest uruchamiana ze względu na nagrody związane z nią samą, z samą czynnością, bez zewnętrznych motywów

konflikt wartości⁷. Zaletami jej jest „ekonomiczność” w sensie samonapędzającej się natury, raz uruchomiona motywacja autoteliczna będzie wzbudzana minimalnym wysiłkiem, charakterystyczna jest też natychmiastowość i adekwatność gratyfikacji psychicznej jaką dostarcza. Właśnie owa wartość gratyfikacyjna zwróciła uwagę badaczy tego nurtu psychologii na ten rodzaj motywacji. Regularne bowiem działanie pod jej wpływem w istotny sposób wpływa na zwiększenie dobrostanu człowieka, a pośrednio na jego poziom szczęścia.

Optymalne doświadczenie

Stan optymalnego doświadczenia (flow, absorpcja, przepływ) według M. Csikszentmihalyi [1996] jest stanem psychologicznym, który cechują całkowite zatopienie w wykonywanej czynności, utrata poczucia przepływu czasu, poczucie siły, kontroli, koncentracji, siły i radości. Pojawia się on, kiedy bierzemy udział w ambitnych, jednak mieszczących się w naszych kompetencjach, motywujących wewnętrznie działaniach. Stan ten jest w wysokim stopniu nagradzający i ludzie podejmują wysiłki, aby go ponownie doświadczać. Jakkolwiek czynnik wyboru – aktywna motywacja wewnętrzna – sprawia, że ludzie doznają stanu flow podczas aktywności hobbistycznych czy sportowych w czasie wolnym, badania przeprowadzone przez Csikszentmihalyi [tamże, s. 277] pokazują coś innego. Paradoksalnie, wykazał on, że ludzie częściej przeżywali flow w pracy niż w czasie wolnym. Wiarygodności tym danym przydaje eksperymentalny charakter badania, oparty na metodzie „dzienników oceny aktywności” pracowników, którzy przez cały czas pracy, w losowych momentach czasowych na sygnał pagera dokonywali samooceny poziomu zaabsorbowania pracą. Wyniki pokazały, iż kiedy pager odzywał się w momentach dużego obciążenia pracą (co stanowiło przeciętnie 75% czasu w pracy) ilość doświadczeń flow pracowników wynosiła 54%. W przypadku okresu czasu wolnego i czynności z nim związanych odsetek ten wynosił tylko 18%. Csikszentmihalyi [tamże, s. 281] komentuje ten zaskakujący wynik (wszak czas wolny kojarzy się z wolnością wyboru aktywności, a praca z ograniczeniem tej wolności) odwołując się do motywacyjnego znaczenia celów

⁷ Konflikt wartości lub konflikt motywów polega na rywalizowaniu różnych motywów w polu psychologicznym osoby. Typowe rodzaje konfliktów to „dążenie – unikanie”, „unikanie – unikanie” oraz „dążenie – dążenie”. Warto podkreślić, że są one charakterystyczne dla motywacji zewnętrznej, gdzie istnieje rozdział czynności od nagrody za nią. Przykładowo sprzedawca może przeżywać konflikt „dążenie – unikanie” kiedy jest premiowany finansowo za czynności sprzedaży wybrakowanych produktów, reklamowanych jako pełnowartościowe. Pozytywnym motywem są „pieniądze”, negatywnym poczucie winy wynikłe z wprowadzania w błąd klientów. W przypadku motywacji wewnętrznej do konfliktu nie dochodzi, gdyż nagroda (gratyfikacja) jest zawarta w samej wykonywanej czynności, w tej sytuacji nie ma „co” z „czym” konkurować.

podejmowanej aktywności. Jeżeli cele wyznaczane przez organizację są równocześnie celami jednostki (co zwykle oparte jest na zgodności wartości, które za nimi stoją) pracownik z jednej strony zachowuje wolność (warunek stanu flow) z drugiej zyskuje wsparcie przełożonych w utrzymaniu odpowiednio wysokiego poziomu działania (kolejny warunek stanu flow). Spostrzeżenie to spójne jest z szeregiem danych badawczych z obszaru czynników budujących wartość pracy. Przykładowo R. Hackman i G. Oldham [1979] jako czynniki kluczowe („krytyczne”) nadające uniwersalnie wartość pracy wskazują jej znaczenie (ważność) dla człowieka, poczucie odpowiedzialności za swoje czyny oraz możliwość regulowania sposobów wykonywania pracy, na podstawie realistycznej i rzetelnej informacji zwrotnej z otoczenia. Można to przyłożyć na: dopasowanie, dojrzałość oraz wolność i autonomię. Jeszcze precyzyjniejsza „receptą” na osiągnięcie stanu flow (opublikowaną w podobnym okresie gdy sformułował swą koncepcję Csikszentmihalyi) dostarczył teoretyk problematyki kultury organizacyjnej E. Schein [1988] w swej koncepcji pozytywnych stanów psychicznych przeżywanych w pracy. Są to: różnorodność wymagań i umiejętności (kompetencji), kompletność stawianych zadań, znaczenie zadań (powiązanie ich z wartościami organizacyjnymi, społecznymi, osobistymi), autonomia pracownika dotycząca sposób wykonywania pracy oraz udzielanie informacji zwrotnej (oceny, informacja o wynikach pracy). Równocześnie E. Schein nie zapomina o obszarze odpowiedzialności po stronie jednostki, dotyczącej współtworzenia warunków dla stanów pozytywnego przeżywania pracy. Wyszczególnia tu poziom indywidualnych kompetencji, wiedzy i predyspozycji, obecność motywacji rozwoju i osiągnięć oraz nasycenie potrzeb podstawowych, zabezpieczenie finansowe (godziwa płaca), socjalne, bezpieczeństwo warunków pracy.

Tutaj nadszedł czas na rozwinięcie trzeciej, głównej tezy niniejszego tekstu dotyczącej powiązania stanu flow z identyfikacją i rozwijaniem cech sygnaturowych pracowników. Jak wzmiankowano, platformę dla tego stanu tworzą: 1) atraktor samej czynności, która – w określony sposób wykonywana – jest bardzo nagradzająca psychologicznie, 2) odpowiednio wysoko postawione wymagania (trudność), będące wyzwaniem, 3) zasoby jednostki na tyle wysokie, że czynią realnym spełnienie ambitnych wymogów. Psychologia pozytywna za sprawą M. Seligmana [2002] zyskała koncepcję sił sygnaturowych oraz powiązanych z nimi cnót i cech charakteru, które pozostają w ścisłych związku z możliwością podnoszenia dobrostanu jednostki, a w konsekwencji szczęścia. Według Ch. Petersona i M. Seligmana [2004] można wyszczególnić 6 cnót głównych, stanowiących kluczowe wartości, takie jak:

mądrość, odwagę, człowieczeństwo, sprawiedliwość, powściągliwość i transcendencję. Każda z tych cnót-wartości łączy z sobą określone cechy charakteru, zwane siłami sygnaturowymi. Przykładowo, „powściągliwość” związana jest takimi siłami jak: skromność i pokora, rozwaga, ostrożność, dyskrecja, przezorność oraz samokontrola, panowanie nad sobą. Z kolei „człowieczeństwo” powiązanie jest z siłami takimi jak: zdolność do kochania i przyjmowania miłości oraz uprzejmość i hojność.⁸ Założenie jest następujące: wysoki, na granicy możliwości wykonania, poziom działania jest ludziom dostępny w tych aktywnościach, do których mają predyspozycje, zgromadzone bogate zasoby wiedzy, umiejętności, doświadczenia. Skuteczniej jest bazować na mocnych stronach, niż inwestować w rozwój cech, zdolności drugo- i trzeciorzędnych w profilu osobowościowo- charakterologicznym osoby. Oczywiście mowa tu o kontekście potencjału do przeżywania stanu przepływu. Stąd wyzwaniem zarządczym staje się identyfikacja, diagnozowanie zarówno cnót osobistych jak i sił sygnaturowych pracownika. Proces ten rozpoczyna się już w momencie rekrutacji, a w istocie nawet wcześniej, w momencie kiedy potencjalny pracownik przygotowując swoje CV dokonuje samooceny swych potencjałów i ograniczeń. W dalszej kolejności pracownik ulega weryfikacji podczas swych praktycznych doświadczeń zawodowych. Reprezentanci organizacji mają możliwość dokonywania tu korekt, zarówno polegających na urealnieniu umiejętności pracownika, jak też odpowiedniej ich stymulacji. Dokonywać się to może poprzez dobór stylu kierowniczego, szkoleń, modelowania, ale też rotowania na różne stanowiska i związane z nimi obszary kompetencyjne. Kluczowe jest w tej działalności realistyczne odnoszenie się do potencjału sygnaturowego danej osoby, czynniki takiego rodzaju jak „awans z wysługi lat”, „zasługiwanie” czy „chwilowy wakat na stanowisku” nie powinny być brane pod uwagę. Kiedy bowiem one grają pierwszoplanową rolę, awansowanej osobie czyniona jest „niedźwiedzia przysługa”, choć i metafora ta odnosi się do całej organizacji: osoba ta nie rozwinie z samego faktu awansu motywacji wewnętrznej i nie zyska większej możliwości przeżywania przepływu. Potoczny (i szkodliwy) pogląd, że automatyczną odpowiedzią na awans jest zwiększone zaangażowanie pracownika nie ma umocowania w założeniach psychologii pozytywnej. W każdym razie jeśli zaangażowanie rozumieć jako regularne doświadczanie stanu flow w pracy. Rzeczywiście, ludzie zwiększają ilość wysiłków, pracują dłużej i ciężiej, po części w poczuciu lojalności wobec pracodawcy,

⁸ Z uwagi na ograniczoną przestrzeń w tekście przedstawiono tylko dwie cnoty oraz odpowiadające im siły sygnaturowe. W rzeczywistości występują 24 siły sygnaturowe, których pełny opis można znaleźć w pozycji Petersona i Seligmana [2004] lub w wersji popularnonaukowej u R. Blum [2009]. Online dostępny jest przegląd koncepcji i opis klasyfikacji VIA: <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths/VIA-Classification>

po części z (nie zawsze uświadamianego) lęku przed utratą zyskanego stanowiska. Stratą częstokroć postrzeganą jako porażka lub degradacja.

Cnoty i siły sygnaturowe

Do diagnozy sił sygnaturowych charakteru Peterson i Seligman [2004] opracowali Inwentarz Sił Charakteru (Values in Action Inventory of Strengths VIA-IS). Oparty na 240 pytaniach samoopisowych kwestionariusz dostarcza wiedzy o specyficznej u danej osoby hierarchii sił sygnaturowych (charakteru).⁹ Dodatkowo M. Seligman [2002] proponuje weryfikację uzyskanego profilu poprzez sprawdzenie na ile charakteryzujące badanego siły charakteru odnoszą się do następujących kryteriów: wywoływanie radości, entuzjazmu, zapалу lub nawet stanu uniesienia podczas działania w oparciu o daną siłę, budowanie osobistych planów, które dotyczą tej siły, ożywienie dominujące ponad zmęczeniem podczas używania danej siły, poczucie regularnego spożytkowywania tej siły w życiu codziennym, uczenie się wciąż nowych sposobów wykorzystania danej siły, szybkie uczenie się, gdy siła ta używana jest pierwszy raz, uczucie podekscytowania na samą myśl o korzystaniu z tej siły oraz przekonanie, że dane siła jest jednym z podstawowych atrybutów psychicznych osoby. Z inwentarza VIA-IS można skorzystać nieodpłatnie online.¹⁰ Uzyskany wynik pokazuje hierarchię najbardziej aktywnych sił sygnaturowych w polu osobowościowym oraz związane z nimi cnoty (wartości) osobowe. Rodzi to określone wyzwanie dla układu „pracownik – organizacja”. Może bowiem być tak, że główne zasoby danej osoby koncentrują się wokół cnót takich jak „odwaga” oraz „człowieczeństwo” - odpowiadają im siły sygnaturowe takie jak: waleczność, prawość, wytrwałość, szczerość, integralność, autentyczność oraz uprzejmość, hojność oraz zdolność do kochania. Osoba ta może pracować w miejscu, gdzie wartości te nie są specjalnie cenione (choć deklaracje kadry zarządczej mogą o czymś innym świadczyć). Pokazuje to istotność właściwego dopasowania człowieka do miejsca pracy. Jak zauważa Seligman [tamże] spożytkowanie naszego „charakterologicznego przeznaczenia” w postaci indywidualnej mozaiki cech sygnaturowych dokonuje się w holistyczny sposób, nie tylko w sferze spełnień zawodowych. W równym stopniu bazujemy na tych siłach w ważnych życiowych związkach z innymi (rodzice, partnerzy, potomstwo) jak też aktywnościach poza pracą. Można postawić hipotezę, iż pomiędzy tymi scenami aktywności życiowej dokonuje

⁹ Podskale (24) kwestionariusza VIA-IS skorelowane są ze skalami kwestionariusza osobowości mierzącego główne cechy osobowości - „Wielkiej Piątki”, co jest probierzem rzetelności testu.

¹⁰ <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths-Survey>

się transfer doświadczeń. I tak głębokie poczucie sensu własnej rodziny mogłoby przenosić się w sferę pracy i np. doświadczenia wychowawcze z własnymi dziećmi owocowałyby oryginalnymi rozwiązaniami zarządczymi w pracowniczym zespole. I na odwrót, przeżyte optymalne doświadczenia w pracy mogą skutkować np. zaangażowanym ojcostwem lub rozwijaniem zainteresowania, które przeradza się w pasję (sport, sztuka, zaangażowanie społeczne). Do stawiania takich hipotez upoważnia bardzo interesujące badanie przeprowadzone przez J. Fowlera i A. Christakisa [2008], które dowiodło zjawiska „rozprzestrzeniania się szczęścia” (contagion of happiness) w sieciach ludzkich. Autorzy ci – na podstawie 20 letnich badań podłużnych – doszli do wniosków, że ludzie zarażają się nawzajem poczuciem szczęścia. Dowiedli, że poczucie szczęścia ludzie przekazują sobie przez sam fakt interakcji i pozostawania w relacjach. Jest to wyraźne aż do kontaktów trzeciego stopnia, tzn. pozytywny wpływ szczęśliwej osoby rozpościera się na drugą osobę, ale również jej znajomego oraz znajomego tego znajomego. Co więcej poprzez obserwację i analizę sieci społecznych w jakich dany człowiek funkcjonuje (nasycenie szczęściem) można wiarygodnie przewidzieć poziom szczęścia tej osoby na kilka lat do przodu. Warto dbać o dostarczanie ludziom optymalnego doświadczenia, gdyż ono przekłada się na możliwość podnoszenia szczęścia.

Podsumowanie

W tekście zaproponowano perspektywę spojrzenia na zaangażowanie od strony psychologii pozytywnej. Oznacza to, że stan ten nierozzerwalnie łączy się kluczowymi – według tego podejścia psychologicznego – sferami ludzkiej aktywności, takimi jak dążenie do podnoszenia dobrostanu i poziomu szczęścia oraz realizacja własnych przyrodzonych predyspozycji. Mechanistyczne metody stymulowania zaangażowania pracowników, bazujące na motywacji zewnętrznej¹¹ jakkolwiek chwilowo skuteczne, obce są właściwościom funkcjonowania ludzkiej psychiki. Najcenniejszym, w istocie niewyczerpanym źródłem zaangażowania ludzi w pracy są: poczucie autonomii, możliwość dążenia do mistrzostwa oraz poczucie celu [por. Pink, 2011]. Uzyskiwanie stanu przepływu jest ucieleśnieniem realizacji tych dążeń. Można prowokacyjnie zapytać: skoro ludzie mogą doświadczać szczęścia w swej pracy, dlaczego im tego nie umożliwić? Być może jest to pytanie z obszaru aksjologii. Dla zarządzających, akcjonariuszy zorientowanych stricte ekonomicznie, liczy się efektywność i

¹¹ Motywację zewnętrzną, w odróżnieniu od motywacji wewnętrznej cechuje rozdział czynności od nagrody.

konkurencyjność prowadzonego przedsiębiorstwa, które pośrednio zasadzają się na zaangażowanych pracownikach. Warto dekomponować stereotyp, mówiący, że ciężka, zaangażowana praca łączy się z trudem, męczą i nierzadko frustracją. Drugą, ukrytą częścią tego stereotypu jest przekonanie, że ludzie realizują swoje poczucie szczęścia, satysfakcji w czasie wolnym, w sferze prywatnej, rodzinnej. Założenie to jest wygodne dla pracodawców, gdyż zdaje się zwalniać ich z odpowiedzialności nadania sensu pracy i takiego jej wzbogacenia, aby umożliwiała stan przepływu, a pośrednio podniesienie dobrostanu psychicznego. Psychologia pozytywna zorientowana z gruntu holistycznie dowodzi, że człowiek w każdym punkcie swego życia stanowi całość, również w roli pracownika. I że możliwe jest godzenie i zaspokajanie różnych potrzeb w miejscu pracy. Jednymi z kluczowych potrzeb są poczucie sensu oraz potrzeba osiągnięć. Nawet jeżeli są one „przykryte” bieżącymi celami codzienności – zdobywanie środków na utrzymanie – pozostają aktywne „na zapleczu” psychiki. Zaniedbanie ich rzutuje bezpośrednio na poziom zaangażowania w pracę.

Możliwość regularnego doświadczania stanu flow skutkuje przyrostem szczęścia, co tworzy pętlę oddziaływania; szczęśliwszy pracownik wypełnia z należytą wymogami kontraktu psychologicznego pomiędzy nim, a pracodawcą. Jest lojalny, sumienny, dobrze mówi o pracodawcy poza murami firmy, ma poczucie wdzięczności, które przykłada się na ofertę ponadnormatywnego nakładu pracy w okresach, kiedy jest to kluczowe dla pracodawcy (np. w sytuacjach kryzysowych). „Pozytywność” doświadczeń zaangażowania wykracza poza sferę kontraktów zawodowych, rzutuje na sferę prywatną, rodzinną, możliwość zaangażowania społecznego, obywatelskiego. Ludzie realizujący się w pracy, dyskontują wzmocnione poczucie własnej wartości, skuteczności i sprawczości w innych sferach społecznego funkcjonowania. Poczucie szczęścia zbudowane w pracy oddziałuje na całe życie człowieka, zarówno to jednostkowe, jak i jego interakcje z innymi. Szczęście jednostki jest darem dla świata.

Literatura cytowana

Argyris, Ch., Schon, D., [1974] *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey –Bass.

- Blum R. [2009] *Psychologia pozytywna w praktyce. 6 cnót głównych i 24 siły dające szczęście*. Wyd. Bauer – Weltbild Media, Warszawa.
- Boshoff Ch., Mels G. [2000] *The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: an Empirical Assessment* „British Journal of Management”, Vol. 11, 255–272 (2000).
- Csikszentmihalyi M. [1996] *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*. Studio Emka, Warszawa.
- Hackman J. R., Oldham G. R. [1979] *Work redesign*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Czapiński J. [2005] *Psychologiczne teorie szczęścia*, [w:] J. Czapiński (red.) *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fowler J., H., Christakis N. A. [2008] *Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study*, “British Medical Journal”, 2008: 337, 23-38.
- Juchnowicz, M. [2010] *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Makin P., Cooper C., Cox CH., [2000] *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., [1991] *A three-component conceptualization of organizational commitment*. “Human Resource Management Review”, 1, 61-89.
- Nisbett R.E, Wilson T.D. [1977] *Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes*. “Psychological Review”, 84, 23-259.
- Peterson C., Seligman, M. E. P. [2004] *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press and Washington, DC: American Psychological Association. Oraz: <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths-Survey>; <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths/VIA-Classification>
- Pink D., H. [2011] *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*. Studio Emka, Warszawa.
- Schein E. [1988] *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Seligman M. [2002] *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realise your Potential for Lasting Fulfilment*, New York: Free Press.
- Seligman M., Csikszentmihalyi M. [2000a] *Positive psychology: An introduction*, “American Psychologist”, 55:5-14.