

dr Regina Borowik

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

POE JAKO POZYTYWNA I DYNAMICZNA SIŁA ORGANIZACJI

Wprowadzenie

W obecnej sytuacji wielorakich trudności, zakłócających nie tylko rozwój organizacji, ale jej stabilność i trwanie - problematyka szukania czynników mogących wzmocnić siły witalne firmy staje się dla organizacji nie tylko wyzwaniem, ale i ustawicznym zadaniem wpisanym w strategię jej działania. W tejże strategii należy założyć, iż nie wystarczającym jest podejście, polegające na unikaniu błędów i niepożądanych zjawisk niszczących organizację, ale równie ważna jest koncentracja na pozytywnych zjawiskach wzmocniających jej siłę i odporność na niekorzystne turbulencje i zawirowania. Podobnie jak w żywym organizmie, gdzie wewnętrzne siły odpornościowe i dobra kondycja psycho-fizyczna może pomóc w obliczu zagrożeń zdrowotnych i przełamać niekorzystne zjawiska, tak i w firmie, przewaga pozytywnego potencjału strategicznego, wewnętrznych sił i energii całego zespołu pracowniczego mogą okazać się tymi czynnikami, decydującymi o jej konkurencyjności. Ostatnio w naukach o zarządzaniu pojawia się nurt nawiązujący do psychologii pozytywnej, określany jako *Positive Organizational Scholarship*, w którego ramach toczą się dyskusje m.in. na temat relacji międzyludzkich, klimatu organizacji, transformacyjnego, autentycznego czy charyzmatycznego przywództwa oraz energii organizacyjnej (POE). Celem artykułu jest przybliżenie rozwijającej się w ramach tego nowego trendu w naukach o zarządzaniu problematyki produktywnej organizacyjnej energii, POE, w kontekście koncepcji, cieszących się dużym zainteresowaniem w ostatnich latach w tych naukach, które wskazują na poza materialne, nie w pełni jeszcze wyeksploatowane w teoriach naukowych wyznaczniki sukcesu organizacji. Wynika to m.in. z tego, iż dostrzeżono, że w odróżnieniu od zasobów naturalnych, technologicznych, czy finansowych – zasoby ludzkie i sposób zarządzania nimi są zasobami niepowtarzalnymi, trudniejszymi do imitacji, a w związku z tym posiadającymi większe znaczenie dla organizacji w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Nowe teoretyczne koncepcje i poszukiwania w tym zakresie koncentrują się nie tylko m.in. wokół problematyki czynników miękkich, sprzyjających zespołowi pracowniczemu osiągać większą wydajność i konkurencyjność. Chodzi tu zwłaszcza o kompetencje, które pozwolą na lepsze zarządzanie zespołami ludzkimi i stwarzanie

korzystnych dla organizacji warunków wzajemnej współpracy i zaangażowania na rzecz firmy. Zaangażowanie pracowników (*Employee engagement*) jest tu tematem szczególnie ważnym, bowiem jest ono obecnie jednym z zasadniczych wyznaczników nowoczesnego podejścia w HRM. Staje się ono wyzwaniem i można powiedzieć, że również „hasłem wywoławczym”, przywołującym wszystkie ostatnie koncepcje, nawiązujące do problematyki zarządzania zespołami pracowniczymi.

1. Zaangażowanie pracowników a dostrzeganie sensu pracy

Na olbrzymią rolę zaangażowania w podnoszeniu wydajności pracy zwrócił m.in. na początku lat 90-tych XX wieku W. Kahn (1990), który zdefiniował je jako fizyczne, poznawcze i emocjonalne wyrażanie siebie w pracy¹. Autor ten zaangażowanie w pracy szczególnie wiązał z poziomem identyfikacji z wykonywaną pracą, która to identyfikacja motywuje pracownika do większego na jej rzecz wysiłku i właśnie zaangażowania². Zaangażowanie, które przejawia się w aspekcie behawioralnym ma swe silne usytuowanie w sferze emocjonalnej i wolicjonalnej, a także poznawczej osoby zaangażowanej. Wykonywanie pracy wiąże się z pozytywnymi uczuciami, samorealizacją, spełnieniem. Osoba zaangażowana musi dostrzegać sens wykonywanej pracy (aspekt poznawczy), z którym się identyfikuje. Tu, w tej sensowności pracy, tak pomijanej w literaturze naukowej, dostrzec musimy źródło zaangażowania i wydatkowania przez pracownika (czy to fizycznego czy intelektualistę) swych sił i możliwości na rzecz powstającego dzieła. Praca i wysiłek z nią związany przekłada się na poczucie zadowolenia, wyzwalając pozytywne emocje (mimo zmęczenia) tylko wówczas, gdy praca ma sens dla jej wykonawcy, gdy wykonawca widzi jej użyteczność lub jej wartość samą w sobie. Tym sensem nie może być wyłącznie finansowe wynagrodzenie (*salary, fringe benefits*), na które już Frederick Irving Herzberg zwracał uwagę, że jest to niewystarczający motywator ludzkiego zachowania, mimo że jest to niezbędny czynnik, określony przez niego jako zaledwie czynnik higieny „*Hygiene factors*”³. Zaangażowanie, więc odnosi się implícite do posiadanego systemu wartości, który to system nie zawsze jest człowiekowi wyraźnie uświadamiany, a który jednak decyduje o tym, co nadaje sens ludzkiej egzystencji i którego realizacja objawia się poczuciem samo spełnienia, odczucia sensowności wykonywanych działań, a co się z tym wiąże, wyzwala pozytywne

¹ W.A. Khan, *Psychological condition of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, 33, 4, pp. 692-724.

² Ibidem, p. 701.

emocje i potrzebną energię do przewycięzania własnego znużenia czy zmęczenia, w pokonywaniu trudów związanych z wykonywanym działaniem. Te elementy i uwarunkowania zaangażowania są dostrzegane przez wielu autorów, i tak np. M. Bugdol wskazuje na to, że pracownik postrzegany jako zaangażowany zaspokaja nie tylko swoje indywidualne potrzeby, ale że autentyczne zaangażowanie może też wynikać z przekonania, że warto robić to, co się robi, oraz z troski o przyszłość organizacji⁴. Identyfikacja z wykonywaną pracą może więc wiązać się z identyfikacją z celami i misją organizacji czy danego zespołu pracowniczego. To, co się dzieje w organizacji, jaka panuje tam atmosfera związana ze wzajemną współpracą, jakie obowiązują tam reguły i zasady postępowania, a przede wszystkim, jakie wartości przyświecają, inspirują do aktywności oraz nadają sens wykonywanej pracy, to wszystko przekłada się na wewnętrzną motywację, uaktywniającą zaangażowanie na rzecz wykonywanych działań. Takie rozszerzenie i przeniesienie własnych dążeń na cele grupy czy organizacji dostrzegane jest szczególnie w podejściu określanym jako *Organizational Citizen Behaviour* (OCB). Wg Robinsona, OCB - to pozytywna postawa, podtrzymywana przez pracowników w kierunku organizacji i jej wartości⁵. OCB nawiązuje do koncepcji człowieka społecznego, gdzie jednostka jest zdeterminowana normami i wartościami, i w sytuacji bycia pracownikiem - kultura organizacyjna firmy, relacje interpersonalne, sposób traktowania pracownika, czy zabarwione także emocjonalnie poczucie satysfakcji z pracy, wspólnoty z innymi pracownikami i identyfikacji z grupą zadaniową - będzie tą dominantą, narzucającą pracownikowi sposób jego myślenia, odczuwania i spełnienia swych ról zawodowych. Osobiste zaangażowanie oznacza zatem także intelektualny, twórczy i wolicjonalny wysiłek na rzecz wykonywanej pracy. Jest ono również sposobem na ekspresję siebie, wyrażaną w działaniu związanym z pełnieniem danej roli zawodowej, a w działaniu zespołowym jest powiązane z wspólnym wkładaniem energii w ramach podejmowanych zadań. Zaangażowanie w pracę czy OCB wiąże się z podejmowaniem dobrowolnych działań przez pracowników na rzecz organizacji, działań, które nie są jawnie uwzględniane w systemach motywacyjnych. Rafferty i inni (2005), mówiąc o zaangażowaniu pracowników, w tym zarówno jako o zaangażowaniu jako „commitment”, jak i o „OCB”, wskazują, że zaangażowanie w pracę jest dwukierunkowym,

³ F. Herzberg, *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower*, „Personnel Administrator”, (27):1964, pp. 3-7.

⁴ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 85.

⁵ D. Robinson, L. Fletcher, *Measuring and understanding engagement*, [in:] C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (eds), *Employee engagement in theory and practice*, Routledge, London 2013.

obustronnym procesem wzajemnych relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją⁶. Zaangażowanie w pracy odzwierciedla postawę pracownika wobec podjętych zadań, a także wobec organizacji i poziomu identyfikacji z jej celami, misją i kulturą organizacyjną. Identyfikując się z celami organizacji zaangażowany pracownik jest świadomy biznesowego kontekstu swego zaangażowania i wkładanego wysiłku w wykonywane podczas pracy zadania czy współpracę z innymi, w celu poprawy wyników pracy i podniesienia jej efektywności. Tak więc należy dostrzec, że podłożem zaangażowania jest jego poznawczy i emocjonalny aspekt, odnoszący się bardziej lub mniej bezpośrednio do wyznawanych wartości i dostrzegania bardziej lub mniej widocznego i bardziej lub mniej głęboko zanurzonego w sferze aksjologicznej - sensu wykonywanej pracy. Satysfakcja i zadowolenie są efektami wtórnymi. Także wtórnym elementem będzie tu energia wyzwalająca się podczas wykonywanych czynności i stymulująca do zwiększonego wysiłku.

Emanacja energii może także pojawiać się już na etapie podejmowania zamierzeń, co do realizacji określonych zadań. Tu zahaczamy o zjawisko motywacji, a szczególnie motywacji wewnętrznej, czyli jednego z kluczowych stanów psychicznych poprzedzających wykonanie pracy. Można zaryzykować twierdzenie, że powstająca energia jest wyrazem siły wewnętrznej motywacji. Jeśli osoba nie czuje się dostatecznie umotywowana, to nie odczuwa przyływu energii na myśl o realizacji danego zadania, i odwrotnie, przyływ energii będzie potwierdzeniem posiadania motywacji. W procesie motywacji – emocjonalne, jak i poznawcze aspekty, związane także z zaangażowaniem i energetycznym pobudzeniem, tworzą razem nie do rozłączenia splot złożonego i wewnętrznie uwarunkowanego psychologicznego procesu. Ten trudny do jednoznacznego uchwycenia proces, ze względu na swoje jednoznaczne olbrzymie korzyści dla zwiększenia wydajności pracy jest analizowany także ze strony zewnętrznej, behawioralnej i próbuje się go traktować bardziej instrumentalnie, zaprzęgając go do teorii sterowania biznesem i zarządzania tak niefortunnie zwanymi „Zasobami Ludzkimi” (ZZL). Dlatego też modnym staje się ostatnio podejście w ZZL, które rozpatruje proces zaangażowania w aspekcie pragmatyki, rozpatrując go od jego strony zewnętrznej i szuka się sposobów jego modelowania wyrywkowo badając korelacje z przypadkowymi czynnikami. Podejście takie koncentruje się na zewnętrznych mechanizmach powstawania tego skomplikowanego psychicznego stanu i możliwościach zewnętrznej węg ingerencji, a także na jego przejawach i ujawnianych na zewnątrz, i zaraźliwych dla otoczenia

⁶ A.M. Rafferty, J. Maben., E. West, D. Robinson, *What makes a good employer?*, Issue Paper 3, „International Council of Nurses”, Geneva 2005.

emocjach (a wszystko to opisuje zjawisko zw. *Productive Organizational Energy* (POE), o którym będzie mowa w następnych częściach niniejszego artykułu).

2. POE jako pozytywna i dynamiczna, zbiorowa siła organizacji

Pojęcie energii organizacyjnej jest intuicyjnie zrozumiałe i występuje w większości obecnie funkcjonujących organizacji. Dostrzegamy też jego wagę. Jak podaje J. Loehr i T. Schwartz w podrozdziale swej książki, uznanej za przełomowy bestseller 2003 roku: „*to Energia, nie czas, jest naszym najcenniejszym zasobem*”⁷. Choć tu możemy mieć wątpliwości, co do słuszności tego typu rangowania i porównywania wartości czasu i energii. Słowa te, wbrew pozorom mają wiele wspólnego. Czas bowiem, w kontekście ma zawsze ukryty aspekt związany z życiem, aktywnością, ruchem czy właśnie energią. Czas nie stoi w miejscu. Po wtóre, ceniąc czas mamy w domyśle „swój czas” lub „czas kogoś drugiego”, a więc czas ograniczony okresem życiowej aktywności. Czas także jest tylko wtedy istotny, gdy wiąże się z życiem, lub jego intuicyjnie pojmowanym synonimem – energią, ruchem, aktywnością, żywotnością. Pojęcia: energii i ruchu – są ze sobą bardzo powiązane. Istotą czy najważniejszym przymiotem energii jest jej dynamika, zdolność wprawiania w ruch. Ruch u Platona stanowi istotne kryterium wartościowania rzeczywistości. Według Platona tylko to, co znajduje się w ciągłym ruchu, jest nieśmiertelne i realne. Interesująca jest tu koncepcja duszy, którą Platon definiuje jako: „ruch mogący wprowadzać w ruch”. I to właśnie „ruch” stanowi istotę duszy: dusza jest „*tym, co się samo-wprowadza w ruch*”. Z kolei „czas” - to wg Platona „*ruchomy obraz wieczności*”. Samo słowo Energia w naukach ścisłych to skalarna wielkość fizyczna charakteryzująca stan układu fizycznego, jako jego zdolność do wykonania pracy⁸. W psychologii energia jest zdefiniowana jako "rodzaj pozytywnego emocjonalnego pobudzenia, które ludzie mogą doświadczyć jako emocje będące krótką odpowiedzią na konkretne wydarzenie lub nastrój"⁹. Natomiast w potocznym rozumieniu pojecie to kojarzy się z życiem i witalnością. Człowiek bez energii to jednocześnie człowiek bez życia, bez tego niezbędnego potencjału pozwalającego na aktywne uczestnictwo w przekształcaniu świata i realizacji własnych dążeń. Energia jest niezbędna do wszelkiej aktywności – jest tym czymś bardzo istotnym w życiu, dającym napęd i wspomagającym każde działanie. Powszechnym jest przekonanie, że im więcej człowiek posiada energii, tym więcej wysiłku będzie on w

⁷ J. Loehr, T. Schwartz, *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal Paperback*, Publisher: Free Press, New York 2003.

⁸ *Ilustrowana encyklopedia dla wszystkich. Fizyka*. Wyd. drugie WNT 1987, s. 72.

stanie wprowadzić do swojej pracy. Dlatego też i w organizacji coraz częściej pojawia się problematyka *Productive Organizational Energy* (POE), jako kluczowego czynnika wpływającego na wydajność pracowników oraz maksymalizację ogólnego ich wkładu w organizację. Bruch i Ghoshal (2003) definiują POE jako wspólne zbiorowe doświadczenie pozytywnego emocjonalnego pobudzenia, aktywacji poznawczej i behawioralne wysiłki w celu osiągnięcia wspólnych celów pracowników, w dążeniu do celów, jakie stawia przed sobą organizacja¹⁰. Cole, Bruch i Vogel (2012) uważają, że POE występuje, gdy zostaje zmobilizowany emocjonalny, poznawczy i behawioralny potencjał pracowników¹¹. G. Schiuma et al. twierdzą, że POE to coś więcej niż suma energii emanującej od poszczególnych pracowników, ponieważ POE dotyczy organizacji jako całości, a w tym także interakcji, jakie w organizacji przebiegają i dynamiki wewnątrz jej zespołów¹². Udzielanie się innym emocji i entuzjazmu jest związane z osobą lidera lub osób znaczących w zespole. Jest wynikiem odczuwania podobnych pozytywnych emocji w związku z podobieństwem wartości i celów u poszczególnych członków zespołu, z którymi emocje te są powiązane. Emocje te nawiązują do bądź to wspólnych doświadczeń pracowników, bądź to do ich poznawczej aktywacji w dążeniu do wspólnych osiągnięć, wyników wspólnej pracy. POE jest więc niejako własnością zbiorową, tj. opisuje cechy, które są wspólne dla wszystkich członków tej zbiorowości¹³. Zrozumienie mechanizmów dotyczących POE jest bardzo istotne dla organizacji i jej wysiłków na rzecz zwiększenia wydajności pracy, a tym samym podniesienia konkurencyjności organizacji. Jak stwierdza Cole et al.¹⁴ (2011), zostało już empirycznie wykazane, że zjawisko POE ma wymiennie pozytywny wpływ na organizację, a w szczególności na podnoszenie poczucia wspólnotowości w organizacji, zespołowej identyfikacji, ważności wzajemnej współpracy wśród zatrudnionych oraz dla kreowania zbiorowych postaw zaangażowania i zadowolenia z przynależności do zespołu, i z

⁹ R.D. Quinn, J.E. Dutton, *Coordination as energy-inconversion*, „Academy of Management Review”, 2005, 30, pp. 36–57, p. 36.

¹⁰ H. Bruch, S. Ghoshal, *Unleashing organizational energy*, „MIT Sloan Management Review”, 2003, 45(1), pp. 45-51.

¹¹ M.S. Cole, H. Bruch, B. Vogel, *Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness*, „Journal of Organizational Behavior”, Volume 33, Issue 4, pp. 445–467, May 2012.

¹² G. Schiuma, S. Mason, M. Kennerley, *Energy at work. A look at generating a vital commodity for success at work today*, „International Journal of Learning and Intellectual Capital”, 2007, Vol. 4, No. 4.

¹³ S. Kozłowski, K. Klein, *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. [in:] K.J. Klein, S.W. Kozłowski (Eds), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, San Francisco, CA, Jossey-Bass 2000.

¹⁴ M.S. Cole, A.G. Bedeian, H. Bruch, *Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition*, „Leadership Quarterly”, 2011, 22, pp. 383-398.

wykonywanej w jego ramach pracy. Cole, Bruch, Vogel i Bedeian¹⁵ (2011 i 2012), na podstawie przeprowadzonych badań wskazali, że POE poprawia jakość pracy, podnosi wspólne zaangażowanie oraz poziom satysfakcji i zadowolenia z pracy, a Dutton¹⁶ zauważył, że wysoki poziom POE prowadzi do większego wysiłku w pracy oraz większego zaangażowania w realizację wspólnych celów. Podobnie M.C. Schippers i R. Hogenes twierdzili, że zasoby energetyczne pracowników są konieczne dla sukcesu organizacji¹⁷. Powołując się na swoje badania, R. Cross¹⁸ et al. Wskazują, że osoby z dużą ilością energii są bardziej produktywne, twórcze i mają pozytywny wpływ na innych. Tymczasem G. Schiuma et al. powołując się na badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii wskazują na następujące ustalenia¹⁹:

- prawie 21 mln pracowników, czyli około 72 % badanych, regularnie odczuwa brak energii w pracy;

- ponad 22 mln pracowników, czyli trzy czwarte badanych informuje, że podczas zatrudnienia są oni mniej wydajni około dwóch godzin dziennie - co stanowi 520 godzin rocznie dla każdego pracownika;

- ponad 10 mln badanych (34%) zdecydowanie zgadza się, że ich brak efektów energetycznych ma wpływ na ich wydajność w pracy.

W kontekście powyższego zrozumiałym jest zainteresowanie badaczy poszukiwaniem czynników mogących warunkować zarówno wzrost POE i utrzymywanie się tego pozytywnego stanu w organizacji w dłuższych okresach czasu.

3. Modelowanie POE w kontekście mechanizmów społecznej interakcji i afektywnego „zarażania”

Według Morgeson i Hofmann (1999) specyficzną właściwością energii organizacyjnej, w przeciwieństwie do energii indywidualnej osoby jest to, że POE jest zbiorowym

¹⁵ M.S. Cole, H. Bruch, B. Vogel, *Energy at work: ...*, op. cit.

M.S. Cole, A.G. Bedeian, H. Burch, *Linking ...*, op. cit.

¹⁶ J.E. Dutton, *Energize your workplace. How to create and sustain high quality connections at work*. San Francisco, CA, Jossey-Bass 2005.

¹⁷ M.C. Schippers, R. Hogenes, *Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda*, „J. Bus. Psychol.”, 2011, June; 26(2), pp. 193–203.

¹⁸ R. Cross, W. Baker, A. Parker, *What creates energy in organizations?*, „MIT Sloan Management Review”, 2003, pp. 51-56; R. Cross A. Parker, *Charged up: Creating energy in organizations*, „J. of Organizational Excellence”, 2004, 23, pp. 3–14.

¹⁹ G. Schiuma, S. Mason, M. Kennerley, op. cit.

konstruktem, w którym mamy do czynienia z interaktywną i koordynacyjną dynamiką²⁰. Pochodzący od poszczególnych pracowników wchodzących w skład danej zbiorowości, POE przejawia się jako konstrukcja powstająca na poziomie organizacyjnym, poprzez mechanizmy „społecznych interakcji” (Morgeson & Hofmann, 1999)²¹ oraz poprzez mechanizmy „afektywnego zarażania” (contagion) (Hatfield, Cacioppo i Rapson, 1994)²². Jednocześnie Barsade²³ (2002), Thompson i Fine²⁴ (1999) wskazują, że emocjonalne, poznawcze i behawioralne zarażenie odbywa się tylko wtedy, gdy członkowie organizacji oddziałują na siebie. To oddziaływanie na siebie, a przede wszystkim specyfika tego oddziaływania oraz specyfika zachodzących pomiędzy pracownikami czy pracownikami a liderem interakcji, panujące w organizacji stosunki społeczne, a więc atmosfera i klimat pracy, poczucie bliskości, zaufanie, okazywana wzajemna życzliwość, specyfika komunikacji interpersonalnej, etc. - będą warunkowały specyfikę wspólnych wzajemnych oddziaływań i poziom POE. Jest to zgodne ze spostrzeżeniem Spreitzer’a et al. (2005) i rozwijanej przez nich teorii „*thriving in work*”, gdzie autorzy ci stwierdzają, że ludzie „kwitną”, gdy są pasjonatami treści ich pracy oraz że klimat zaufania, szacunku i rozwój zasobów relacyjnych - są ważnymi rozwiązaniami, umożliwiającymi „kwitnienie” (*thriving*) w pracy²⁵. Można tu nadmienić, że koncepcja „kwitnienia” (*concept of thriving*) oznacza stan mentalny, w którym ludzie doświadczają poczucie witalności, posiadania energii oraz odczucia „nauki w pracy”²⁶. Istnieje pewien związek pomiędzy *thriving* a POE. Bruch i Vogel (2011) podkreślają znaczenie rewitalizujących systemów zarządzania dla dłuższego podtrzymywania i trwania POE²⁷.

Należy tu zauważyć, że POE jest złożonym zjawiskiem i koncentracja wyłącznie na zasobach relacyjnych, jako podstawie jego kreowania może być nieco myląca, ponieważ relacje społeczne i komunikacja interpersonalna w firmie są niejako artefaktami, za którymi to dopiero kryją się rzeczywiste źródła tych pozytywnych emocjonalnych czy poznawczych przejawów wzajemnej bliskości i okazywania sobie życzliwości. Wg Scheina (1990),

²⁰ F.P. Morgeson, D.A. Hofmann, *The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development*, „*Academy of Management Review*”, 1999, 24(2), pp. 249-265.

²¹ F.P. Morgeson, D.A. Hofmann, *The structure ...*, op. cit., pp. 249-265.

²² E. Hatfield, J. Cacioppo, R.L. Rapson, *Emotional contagion*, University Press, Cambridge 1994.

²³ S.G. Barsade, *The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior*, „*Administrative Science Quarterly*”, 2002, 47(4), pp. 644-675.

²⁴ L. Thompson, G.A. Fine, *Socially shared cognition, affect, and behavior: A review and integration*, „*Personality and Social Psychology Review*”, 1999, 3(4), pp. 278-302.

²⁵ G. Spreitzer, K. Sutcliffe, J. Dutton, S. Sonenshein, A.M. Grant, *A socially embedded model of thriving at work*, „*Organization Science*”, 2005, 16(5), pp. 537-549.

²⁶ G. Spreitzer, K. Sutcliffe, J. Dutton, S. Sonenshein, A.M. Grant, op. cit. p. 538.

kulturowe artefakty są przejawem tylko powierzchni kultury, która jest zakorzeniona znacznie głębiej i dlatego też tym rzeczywistym źródłem poczucia wspólnotowości, pozwalającym na „zarażanie” się emocjami i jednoczenie się we wspólnym zaangażowaniu i wspólnym wysiłku na rzecz organizacji - będą podzielane wartości, idee przekonań i dążenia badanych, pozwalające na identyfikowanie się z celami organizacji, jej wizją, misją, kulturą organizacyjną czy dostrzeganym sensem wykonywanej pracy²⁸. Na ten proces tworzenia wspólnych norm i zachowań, jako na warunek wstępny dla wysokiej zbiorowej energii ułatwiający homogenizację zwraca także uwagę Schneider²⁹ (2004). Jednoczenie się wokół wspólnych wartości, pozwalających nadać sens wykonywanej pracy jest łatwiejsze w jednorodnych kulturowo zbiorowościach. Homogeniczność kulturowa obecnie jest raczej rzadkością, dlatego też pomocne jest wskazywanie wspólnych wartości, wspieranie pozytywnych doświadczeń afektywnych, potwierdzanie podobieństwa przekonań i postaw, co prowadzi do bardziej wzmacniających interakcji³⁰. W odniesieniu do wymiaru uczuciowego POE, ważne jest, aby pracownicy mieli możliwość doświadczania pozytywnych zbiorowych emocji³¹. Ponadto interakcje między pracownikami mogą być promowane poprzez imprezy, działania integracyjne i szkolenia. „Get-togethers” organizowane na bieżąco i szkolenia dla pracy zespołowej oraz budowania zespołu winny być nieodłącznymi składnikami praktyk HR. Wydarzenia odwołujące się do wspólnych doświadczeń, mają potencjał do generowania pozytywnych emocji zbiorowych wśród pracowników, a tym samym do promowania produktywniej afektywnej energii³². Na wzrost poczucia integralności i więzi między pracownikami wpływ mają łączące pracowników wspólne doznania emocjonalne, które są jednak powiązane z poznawczym wymiarem POE. Cole et al. (2012) definiując *Wymiar poznawczy POE* - określa go jako wspólny stan mentalny i wspólne zbiorowe zrozumienie celów organizacji³³. Bruch i Vogel (2011) sugerują, że przedsiębiorstwa powinny angażować pracowników w identyfikację trendów lub potrzeby na ich zmianę oraz że strategia firmy

²⁷ H. Bruch, B. Vogel, *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*, Harvard Business Press, Boston 2011.

²⁸ E.H. Schein, *Organizational culture*, „American Psychologist”, 1990; 45(2): 109-119.

²⁹ B. Schneider, D.B. Smith, *Personality and organizational culture*, [in:] B. Schneider, D.B. Smith (Eds.), *Personality and organizations*, Mahwah, NJ, Erlbaum 2004, pp. 347-369.

³⁰ S.G. Barsade, A.J. Ward, J.D.F. Turner, J.A. Sonnenfeld, *To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams*, „Administrative Science Quarterly”, 2000, 45(4), pp. 802-836.

³¹ C.J. Collins, K.G. Smith, Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, „Academy of Management Journal”, 2006, 49(3), pp. 544-560.

³² C.J. Collins, *ibidem* p. 548.

³³ M.S. Cole, H. Bruch, B. Vogel, *Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness*, „Journal of Organizational Behavior”, Volume 33, Issue 4, pages 445-467, May 2012.

powinna być udostępniana w całej organizacji³⁴. To uczestnictwo pracowników w realizacji strategii firmy dotyczyć powinno zarówno długoterminowego celu organizacji, jak i konkretnych sposobów jego osiągnięcia. Ważnym jest, by strategia firmy, w której uczestniczą pracownicy, wizja czy misja firmy będąca inspiracją dla zbiorowego POE - była wyrażana w sposób dla nich zrozumiały. Wg M. Csikszentmihalyi (1997), jasny cel jest niezbędnym warunkiem koniecznym do skupiania energii³⁵.

Bakker i in. (2005) zauważają, że zachowanie osób z wysokim poziomem energii do pracy udziela się i przenosi na zachowania innych znajdujących się w ich bezpośrednim sąsiedztwie³⁶. POE często zaczyna się od energii emanującej od figur kluczowych. Znaczącą osobą mającą wpływ na pobudzanie pracowników do angażowania się i pracy na rzecz firmy jest osoba lidera. Stam et al. (2010) wskazuje na transformacyjne przywództwo, jako na to, które jest szczególnie dopasowane do warunków stanowiących korzystne podłoże do rozwoju zaangażowania pracowników na rzecz firmy i stymulowania ich organizacyjnej energii³⁷. Tradycyjnie, liderzy transformacyjni uważani są za osoby „energetyzujące”: Chodzi o to, że przywódcy transformacyjni są w stanie zainspirować innych i zmienić sposób pracy na rzecz wspólnego celu (Bass³⁸, Kark i van Dijk³⁹, Yukl⁴⁰). Liderzy ci wskazują pracownikom wizję firmy, wciągają ich w kulturę organizacji, promują akceptację wspólnych celów, a jednocześnie ustalają wysokie oczekiwania dotyczące wydajności pracy oraz działają jako charyzmatyczny wzorzec, zapewniając indywidualne wsparcie i emocjonalną, intelektualną stymulację dla naśladowców. Dlatego też na wszystkich poziomach hierarchicznych problematyki strategii firmy, aspekty kulturowe i właśnie przywództwo spletają się ze sobą i one współdecydują o tworzeniu i wspieraniu energii organizacyjnej⁴¹.

Podsumowanie

Problematyka zaangażowania pracowników i przenoszenie tego zaangażowania, zapału i entuzjazmu w wykonywaniu zadań na rzecz organizacji na innych zatrudnionych jest

³⁴ H. Bruch, B. Vogel, *Fully charged ...*, op. cit.

³⁵ M. Csikszentmihalyi, *Finding flow*, New York, Basic Books, 1997.

³⁶ A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *The crossover of burnout and work engagement among working couples*, „Human Relations”, 2005, 58, pp. 661–689.

³⁷ D.A. Stam, D. van Knippenberg, B. Wisse, *The role of regulatory fit in visionary leadership*, „Journal of Organizational Behavior”, 2010, 31, pp. 499–518.

³⁸ B.N. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press; 1985.

³⁹ R. Kark, D. Dijk, *Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes*. „Academy of Management Review”. 2007; 32:500–528.

⁴⁰ G. Yukl, *Leadership in organizations*. NJ: Prentice-Hall; 1998.

⁴¹ H. Bruch, B. Vogel, *Fully charged: ...*, op. cit.

marzycielską wizją każdego menedżera. Szczególnie obecnie w czasach bezlitosnej konkurencji zjawisko POE, o którym mowa jest powyżej, jest szczególnie pożądane. Nie trzeba przytaczać licznych badań, co starano się uczynić w powyższych akapitach, bo oczywistym jest, że POE wzmacnia efektywność wykonywanych zadań. Korzystne konsekwencje POE przenoszone są na wiele innych aspektów. Także poza zwiększoną wydajnością zjawisko POE przyczynia się do szeregu innych korzyści dla organizacji, jak np. poprawia jakość pracy, sprzyja pojawianiu się innowacyjnych rozwiązań, polepsza samopoczucie załogi i jej kondycję psycho-fizyczną, daje odczucie samorealizacji i spełnienia, etc. Problem jednak w tym, jak stymulować tę formę zbiorowego zaangażowania i co ważniejsze, jak utrzymywać stan POE w dłuższym okresie czasu, bez negatywnych konsekwencji, związanych z przeciążeniem organizmu prowadzącym niekiedy do apatii, zniechęcenia czy zwykłego przemęczenia. Nie jest bowiem zgodne z naturą utrzymywanie przez dłuższy czas jakiegoś ekstremalnie nawet pozytywnego stanu. Wiemy, że w życiu przeplata się zło z dobrem, smutek z radością, noc z dniem, tak też i wysiłek związany z wykonywaną pracą winien być rekompensowany okresem relaksu i tym intensywniejszym czy dłuższym odpoczynkiem, im praca ta była cięższa i im większe było zmęczenie. Także, jeśli chodzi o jakość pracy, a szczególnie pracy kreatywnej (co jest obecnie wymogiem chwili oczekującej innowacji w biznesie), to zauważyć należy, że w twórczym procesie okres prosperity, np. wynalazczych teorii i genialnych odkryć poprzedzony na ogół bywa gorzkim okresem niepowodzeń lub okresem pozornie bezowocnej pracy. Tak więc niedocenianą współcześnie cnotą, której potrzeba współczesnym organizacjom - jest cnota cierpliwości, umiarkowania i powściągliwości, szczególnie w procesie eksploatacji zasobów ludzkich. I tu uwaga, co do używanego w naukach o zarządzaniu słownictwa w odniesieniu do załóg pracowniczych – gdzie zapomina się, że człowiek jest specyficznym zasobem, a właściwie nie jest żadnym zasobem, ponieważ stanowi wartość samą w sobie i pora, by go traktować jako cel, a nie jako zasób.

Obecna epoka chce wszystko na raz, szybko i maksymalnie. Przeraza niepoohamowana zachłanność w dążeniu do zwiększaniu efektywności, opłacalności, wydajności. Napawają niepokojem obrazki coraz to wyższych i dłuższych tirów przemierzających drogi nieraz zupełnie do tego transportu nieprzystosowane, czy informacje o nowoczesnych farmach krów, gdzie trzymane są one ciasnych klatkach, nigdy nie widzą świeżej trawy i słońca - karmione są dziwnymi paszami, mającymi zwiększyć ilość dawanego mleka i w pogoni za dochodowością, efektywnością, wydajnością, etc. Dlatego też i w podejściu do szeregu nowych teorii, szczególnie gdy dotyczą one tak strategicznego obszaru, jakim jest ZZL,

należy być wyjątkowo krytycznym. Pogoń za efektywnością firmy nie może przysłaniać założenia o konieczności podmiotowego traktowania osoby ludzkiej, by nie popełniać błędu polegającego na traktowaniu jej jako wyłącznie zasobu do eksploatacji, do czego nie tak dawno zachęcały kłamliwe slogany, propagujące tzw. „współzawodnictwo pracy” z aparatczykami, określanymi jako przodownicy pracy typu Aleksieja Stachanowa, czy Wincentego Pstrowskiego. By uniknąć powyższego zjawiska, POE nie może być sztucznie napędzane od zewnątrz, a winno wynikać z wewnętrznych pobudek autentycznie zaangażowanych pracowników w wykonywaną pracę i odczuwających wewnętrzne przekonanie o sensie wykonywanej pracy. POE jest spostrzegane jako złożone psychologiczno-społeczne zjawisko mające szerokie uwarunkowania, o których mowa w wielu pracach badawczych, dotyczących struktury organizacji, stopnia jej sformalizowania czy cech osobowości (badania Waltera i Brucha⁴², 2010). Należy jednak zwrócić tu uwagę na zasadnicze predykatory tego zjawiska, jakimi są wewnętrzne mechanizmy związane z indywidualnym systemem wartości, identyfikacja kulturowa, specyfika dążeń i indywidualne przekonania poszczególnych osób uczestniczących w POE. To one w zasadniczej mierze decydują o identyfikacji z zespołem pracowniczym, o poczuciu wspólnotowości, o utożsamianiu się z celami organizacji czy wskazują i potwierdzają dostrzegany sens danej pracy. Oddziaływanie w tej mierze i modelowanie POE realizować się więc winno poprzez uwzględnianie powyższych, nawiązywanie do tychże mechanizmów w procesie budowania integralności firmy i poprzez identyfikację pracowników z kulturą organizacyjną i strategią firmy. Inspirowanie zatrudnionych do pozytywnych zachowań na rzecz organizacji odbywa się poprzez naśladowanie osób znaczących, w tym osoby lidera oraz poprzez stwarzanie warunków zaistnienia pozytywnych między-pracowniczych relacji i klimatu wzajemnego szacunku i zaufania. Literatura badawcza wskazuje na lidera transformacyjnego, jako najbliższej korespondującego z tym zjawiskiem wspomaganie wydajności pracy w organizacji, jakim jest POE.

W procesie modelowania POE należy dostrzegać zjawisko to w szerszej perspektywie, uwzględniającej także długotrwałą kondycję psycho-fizyczną pracownika, celem niedopuszczenia do zjawiska przeciwnego wydatkowaniu pozytywnej energii, a określanego jako wypalenie i temu to zagadnieniu także warto poświęcić przyszłe badania dotyczące psychologicznych aspektów zarządzania procesami POE w organizacji.

⁴² F. Walter, H. Bruch, *Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis*, „Leadership Quarterly”, 2010, 21(5), pp. 765-782.

Literatura

- [1] Bruch H., Ghoshal S., *Unleashing organizational energy*, „MIT Sloan Management Review”, 2003, 45(1), pp. 45-51.
- [2] Cole M.S., Bruch H., Vogel B., *Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness*, „Journal of Organizational Behavior“, Volume 33, Issue 4, pages 445–467, May 2012.
- [3] Cole M.S., Bedeian A.G., Bruch H., *Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition*, „Leadership Quarterly”, 2011, 22: 383-398.
- [4] Hatfield E., Cacioppo J., Rapson R.J., *Emotional contagion*, University Press, Cambridge 1994.
- [5] Cross R., Parker A., *Charged up: Creating energy in organizations*, „Journal of Organizational Excellence”. 2004; 23:3–14.
- [6] Robinson D, Fletcher L., *Measuring and understanding engagement*, [in:] Truss C., Alfes K., Delbridge R., Shantz A., Soane E. (eds), *Employee engagement in theory and practice*. Routledge, London 2013.
- [7] Schippers M.C., Hogenes R., *Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda*, „J. Bus. Psychol.”, 2011, June; 26(2), pp. 193–203.
- [8] Schiuma G., Mason S., Kennerley M., *Energy at work a look at generating a vital commodity for success at work today*; „International Journal of Learning and Intellectual Capital”, 2007; Vol. 4, No. 4.

Streszczenie

Artykuł porusza zagadnienie POE w kontekście tkwiącego w nim nie wykorzystanego jeszcze teoretycznie zagadnienia, związanego ze stymulowaniem i modelowaniem zaangażowania pracowników. Stymulowanie i modelowanie POE w organizacjach jest obecnie niezbędnym procesem w zarządzaniu każdą organizacją. Zjawisko to przekłada się nie tylko na wydajność pracy, ale także na jej jakość oraz ważną obecnie problematykę innowacyjności.

Artykuł podnosi wagę wewnętrznych psychologicznych mechanizmów związanych uwarunkowaniami stymulowania i podtrzymywania procesów POE w organizacji. Wspólne uznawane wartości korespondujące z wykonywanymi zadaniami, dostrzegany sens pracy i akceptacja kultury organizacyjnej firmy – mają tu krytyczne znaczenie. Odniesienia te winny znaleźć miejsce we wzajemnym oddziaływaniu i budowaniu więzi pomiędzy pracownikami, wzroście poczucia integracji i identyfikacji z organizacją, jej strategią i misją.