

POLSKI UNIWERSYTET NA OBCZYŻNIE
W LONDYNIE

ZESZYTY NAUKOWE

SERIA TRZECIA: NR 1, 2013

MAGDALENA ŁUŻNIAK-PIECHA

AKADEMIA FINANSÓW I BIZNESU VISTULA W WARSZAWIE

KOSZTY PSYCHOLOGICZNE PRACY
ORAZ MODEL ROZPĘDU
JAKO STRATEGIA NIWELOWANIA KOSZTÓW.
OPIS KONCEPCJI BADAWCZEJ

SYTUACJA ZMIANY OTOCZENIA KULTUROWEGO (SZOK),
CZYLI ZAMIAST WSTĘPU

Jednym ze zjawisk opisywanych w poniższych rozważaniach jest szok kulturowy. Tradycyjnie rozumiemy to zjawisko jako wstrząs, wynik gwałtownego, nagłego urazu. Jednakże szok kulturowy niekoniecznie jest czymś ukazującym się nagle. Nie pojawia się również na skutek wydarzeń, które zaszły niespodziewanie. Jest to zespół zjawisk związanych z Sytuacją Zmiany Otoczenia Kulturowego (SZOK).

Oto jednostka, próbująca w sensie społecznym, ekonomicznym i psychologicznym odnaleźć swoje miejsce w zmienionym otoczeniu kulturowym, staje w obliczu problemów będących bezpośrednim rezultatem zderzenia kultur. Jednostka owa staje się zatem uczestnikiem nowej kultury, następuje proces mniej lub bardziej zaawansowanego uczenia się zasad i systemu wartości właściwego dla nowego otoczenia – proces akulturacji.

Jedną z części relacjonowanych składowych owej akulturacji jest dezintegracja tożsamości społecznej i kryzys osobowościowy¹. Nierzadko, proste zasymilowa-

¹ J. W. Berry, Y. H. Poortinga, M. H. Segall, P. R. Dasen, *Cross-cultural psychology. Research and applications*, Cambridge, 1992, s. 56.

nie się czy przyzwyczajenie do nowego otoczenia nie jest możliwe, jednostka zaczyna bowiem doświadczać szeroko pojętego stresu, znajduje się w sytuacji ocenianej jako trudna, zrozumiała i kontrolowana jedynie do pewnego stopnia. Zmiany zachodzące w życiu jednostki, pojawiające się jednocześnie, w dużej ilości, niemożliwe do uniknięcia definiują negatywną stronę akulturacji. Mamy zatem do czynienia ze stresem akulturacyjnym, określanym też mianem syndromu szoku kulturowego.

Proces stawania się uczestnikiem nowej kultury, uczenia się i nabywania doświadczeń międzykulturowych nie jest, jak wynika z powyższego wprowadzenia, procesem łatwym i bezbolesnym. Funkcjonowanie w zmienionym kulturowo środowisku społecznym i zawodowym łączy się zatem z szeregiem kosztów psychologicznych. Przykładowo, w przypadku bardzo wielu członków organizacji proces budowania kariery zawodowej jest obciążony owymi kosztami. Konieczność dostosowania się do nowego otoczenia kulturowego staje się natomiast dodatkowym czynnikiem stresogennym. Poniższe opracowanie ma za zadanie wskazać przynajmniej niektóre czynniki, związane z powstawaniem, a także koncepcją niwelowania kosztów psychologicznych kariery międzynarodowej.

Omawiamy tutaj zjawisko kosztów psychologicznych, a następnie wprowadzamy autorski koncept Modelu Rozpędu, przytaczając zarówno wyniki badań własnych, jak i opracowań obecnych w literaturze tematu.

Model Rozpędu jest w zamyśle autorów referowanych badań koncepcją pokazującą, w jaki sposób wzajemna interakcja intrapersonalnych motywacji jednostkowych poszczególnych członków organizacji oraz zmian w otoczeniu, w strategii organizacji może prowadzić do zdynamizowania, rozwinięcia potencjału osobowościowego pracowników i zniwelować choć częściowo poziom kosztów psychologicznych pracy.

Tekst stworzony został z myślą o scharakteryzowaniu szerokiego kontekstu teoretycznego i kolejnych prac badawczych, prowadzących do powstania koncepcji związanej z Modelem Rozpędu. Z konieczności badania własne i cudze, do których odnosi się autorka tekstu, scharakteryzowane są skrótowo. Czytelnik zainteresowany szczegółami metodologicznymi przytaczanych badań odnajdzie je w literaturze, do której odsyłają przypisy.

Poza rozważaniami teoretycznymi, intencją autorki było również pokazanie praktycznych programów mających za zadanie zniwelowanie kosztów psychologicznych kariery międzynarodowej. Stąd w końcowej części opracowania znajdzie Czytelnik nawiązanie do praktycznych działań mentoringowych, których celem ma być dynamizowanie rozwoju zawodowego i zwiększanie „skuteczności międzykulturowej” profesjonalistów.

1. KARIERA MIĘDZYNARODOWA, CZYLI O KOSZTACH PSYCHOLOGICZNYCH

Praca w środowisku międzynarodowym, możliwość wymiany kulturowej to te aspekty życia i działania profesjonalistów, które bardzo często wiązać się mogą

z różnymi możliwościami awansu zawodowego, społecznego, materialnego. Członkowie międzynarodowych organizacji, wiele podróżujący, na co dzień współpracujący z kolegami z różnych stron świata, mogliby zostać określeni mianem ludzi odnoszących sukces². Jak jednakże donoszą współcześni badacze i teoretycy z dziedziny psychologii zarządzania – człowiek, który dąży do sukcesu, musi zainwestować czas, kompetencje, emocje, własne zdrowie, energię³. Spowodowane dążeniem do celu nadmierne inwestycje, odwracalne lub nieodwracalne dysfunkcje, utraczone korzyści w sferach: psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenie w realizowaniu innych, pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość, to właśnie koszty psychologiczne ponoszone przez współczesnych ludzi sukcesu⁴.

Innowacyjność prezentowanego tu podejścia do zagadnienia kosztów psychologicznych polega na uwzględnieniu w modelu inwestycji (planowych kosztów związanych z realizacją celów), jak i strat (nadmierne, nieuzasadnione i nieplanowane koszty) oraz niezyskanych korzyści⁵. Intencją autorki koncepcji jest również rozumienie kosztów psychologicznych podobnie jak kosztów ekonomicznych jako „niebilansujących się” inwestycji. Kosztem zatem może być zarówno inwestycja, jak i niezrealizowanie marzeń lub brak kontaktów z dziećmi – na określenie tego typu kosztów wprowadzono pojęcie „koszty alternatywne”⁶. Obszerniejszą charakterystykę rodzajów kosztów psychologicznych zamieszczono w dalszej części artykułu, poświęconej opisowi powiązań między stylami radzenia sobie z szokiem kulturowym a kosztami psychologicznymi właśnie.

2. RÓŻNE DROGI DO SUKCESU, CZYLI STYLE RADZENIA SOBIE Z SZOKIEM KULTUROWYM

Badania autorstwa Łuźniak⁷ dotyczące radzenia sobie z szokiem kulturowym bazowały na opisie czterech stylów takich zachowań, powstałych w wyniku skrzyżowania dwóch wymiarów.

Pierwszym z owych wymiarów jest łatwość dostosowywania się do zmian otoczenia kulturowego (ŁATWOŚĆ ADAPTACJI), rozumiana jako umiejętność utrzymania dobrostanu psychicznego i odnalezienia sensu działania w nowej kulturze, umiejętność korzystania z dobrych, rozwojowych dla jednostki aspektów zetknięcia z obcymi obyczajami i wytworami kultury. Drugi z nich to wiedza na temat mechanizmów działających na styku kultur, świadomość trudności i wyzwania

² E. Marx, *Symptoms of Culture Shock*, London, 1998, s. 45.

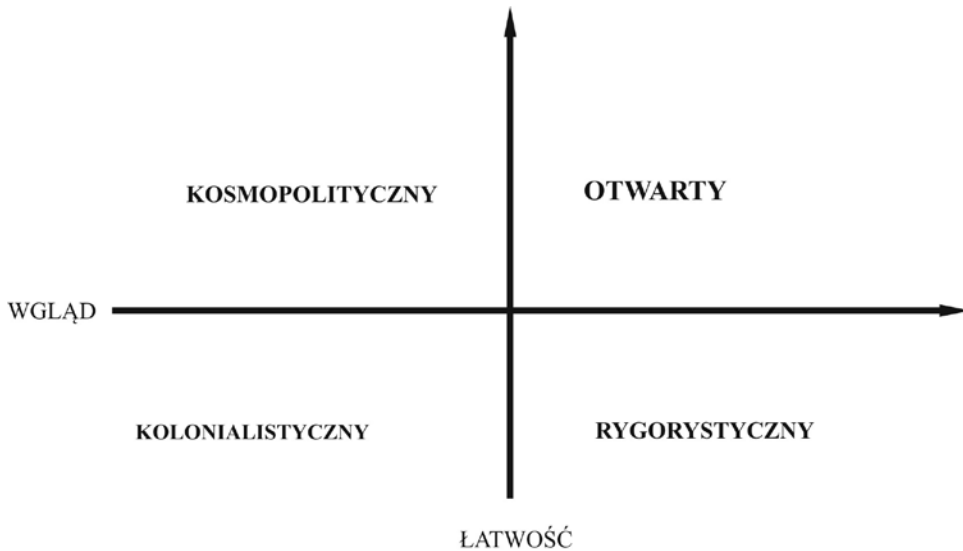
³ J. Mesjasz, *Stress, Professional Burn-out and Psychological Costs – An Opportunity for New Quality?*, „Polish Journal of Applied Psychology”, 2005, Vol. 3, No. 1, s. 60–85.

⁴ Tamże, s. 62.

⁵ Tamże.

⁶ Tamże, s. 63.

⁷ M. Łuźniak, *Szok kulturowy a ryzyko nieprawidłowej adaptacji*, w: *Psychologia zachowań ryzykownych. Koncepcje, badania, praktyka*, red. M. Goszczyńska, R. Studenski, Warszawa, 2006, s. 96–127.



1. Skrzyżowanie dwóch wymiarów, tworzących cztery style radzenia sobie z szokiem kulturowym; oprac. własne

związanych z mechanizmami akulturacji i adaptacji kulturowej, odczuwana i postrzegana możliwość dyfuzji własnej tożsamości, rozumiana jako jedno z realnych zaburzeń funkcjonowania w obcym kulturowo otoczeniu (WGLĄD INTERKULTUROWY)⁸.

Jak stwierdzono wyżej, ze skrzyżowania dwóch wymiarów powstały opisy teoretyczne czterech stylów przełamywania szoku kulturowego. Zawartośćowych opisów bazuje na koncepcjach teoretycznych Marx⁹ i Berry'ego¹⁰. Szersza ich charakterystyka umieszczona została w punkcie 3, tu zatem jedynie pokrótce odnosimy się do opisów powstałych w wyniku badań nad owymi stylami¹¹.

Styl kosmopolityczny – przejawia się niskim poziomem świadomości, co do problemów tożsamościowych na styku kultur i niewielkim zainteresowaniem kwestiami adaptacyjnymi, akulturacją, zmianami w tradycji, obawami przed tym, co nowe i nieznanne. Zawiera deklarowaną wysoką łatwość i umiejętność przystosowania się do nowych warunków – tolerancję zmian w otoczeniu. Jest to styl charakterystyczny dla osób, które w niewielkim stopniu odczuwają rozczarowanie, napięcie, bezradność i poczucie nieadekwatności (być może w wyniku stosowania swoistych mechanizmów obronnych lub na skutek braku silnie ugruntowanego po-

⁸ Tamże, s. 97.

⁹ E. Marx, *Symptoms of Culture Shock...*, s. 79.

¹⁰ J. W. Berry, Y. H. Poortinga, M. H. Segall, P. R. Dasen, *Cross-cultural psychology...*, s. 49–58.

¹¹ M. Łuźniak, *Styles of breaking culture shock and the psychological costs of an international career*, w: *Psychopathologies of modern society*, red. J. Mesjasz, A. Czapiga, tłum. M. Machcińska-Szczepaniak, wstęp J. Mesjasz, Łódź, 2006, s. 195–212.

czucia przynależności do jakiegokolwiek kręgu kulturowego) i jednocześnie deklarują łatwość w obchodzeniu się z innowacjami, zadowolenie ze swego życia¹².

Styl otwarty kulturowo – przejawia się w wysokiej świadomości i wiedzy na temat oddziaływania objawów szoku kulturowego i jednoczesnej wysokiej łatwości i umiejętności dostosowywania się do obcych warunków kulturowych. Reprezentują go osoby, które w przeciwieństwie do osób prezentujących styl kosmopolityczny, deklarują odczuwanie objawów szoku kulturowego, jednak po prostu wliczają jego oddziaływanie w koszty, potrafią przewidzieć, jakie będą jego skutki, co pomaga im podjąć działania zaradcze¹³.

Styl kolonialistyczny – charakteryzuje osoby, które deklarują niski poziom odczuwanych objawów szoku kulturowego, a także niewielkie zainteresowanie skutkami grupowych procesów adaptacji, przez które przechodzą zarówno oni sami, jak i ich podwładni. Mają niską świadomość, co do oddziaływania syndromu na emocje, tożsamość i intelektualne aspekty funkcjonowania jednostki. Jednocześnie nie przejawiają chęci zintegrowania się i poznania obcej kultury. Obniżanie poziomu odczuwanego stresu akulturacyjnego łączy się tu najczęściej ze świadomą izolacją, polegającą na zapewnieniu sobie warunków w maksymalnym stopniu podobnych do rodzimych, w przeniesieniu na teren nowej kultury większości własnych zwyczajów i innych wytworów kulturowych¹⁴.

Styl rygorystyczny – przejawia się w silnym odczuwaniu i świadomości oddziaływania objawów szoku kulturowego przy jednoczesnej niechęci do zintegrowania się, braku poszukiwania porozumienia pomiędzy kulturą własną i cudzą. Osoby przejawiające styl rygorystyczny, w przeciwieństwie do reprezentantów stylu otwartego, nie dążą do równoczesnego uczenia się od przedstawicieli różnych kultur. Przedstawiciele stylu rygorystycznego uważają, że tylko jedna kultura w swojej pierwotnej, „czystej” postaci ma prawo istnieć w danej organizacji, tę drugą należy zatem zdominować i wyeliminować. Z reguły starają się zatem narzucić inną własną kulturę, ale jeżeli dojdą do wniosku, że cudza kultura jest pod jakimś względem lepsza, silniejsza, bardziej predysponowana do dominacji, potrafią zatracić własną tożsamość całkowicie przejąć sposób zachowania charakterystyczny dla tejże obcej kultury¹⁵.

3. KOSZTY PSYCHOLOGICZNE A STYLE RADZENIA SOBIE Z SZOKIEM KULTUROWYM, CZYLI KAŻDY PŁACI INNĄ MONETĄ

W wyniku badania struktury kosztów psychologicznych charakteryzujących style radzenia sobie z szokiem kulturowych Łuźniak¹⁶ stworzyła charakterystykę nasilenia różnych rodzajów kosztów psychologicznych, odpowiadających

¹² Tamże, s. 206.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże, s. 207.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ M. Łuźniak, *Szok kulturowy a ryzyko...*, s. 123–125.

wytworzeniu poszczególnych stylów radzenia sobie. Powstała w ten sposób analiza funkcjonowania i wykorzystywania kompetencji menedżerskich osób, które preferują dany styl radzenia sobie z sytuacją zmiany otoczenia kulturowego i zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem kulturowym.

3.1. KOSZTY PSYCHOLOGICZNE A STYL KOSMOPOLITYCZNY RADZENIA SOBIE Z SZOKIEM KULTUROWYM

Styl kosmopolityczny łączy się z niskim poziomem relacjonowanych, dostrzeganych i przewidywanych problemów wynikających z tarć interkulturowych, a zatem z niskim poziomem subiektywnie odczuwanej niepewności w sytuacji akulturacji. Nieco wnikliwiej analizując sylwetkę kosmopolity, można jednak dojść do nieco niepokojących wniosków.

Kosmopolici, jak wynika z opisu owego stylu przedstawionego wcześniej, w niewielkim stopniu będą przywiązywać wagę do budowania głębokich, trwałych relacji z przedstawicielami obcej kultury. Wyniki badań świadczące o niskiej satysfakcji czerpanej z małżeństwa i długotrwałych relacji intymnych mogą prowadzić do wniosku, że styl ten charakteryzuje ludzi generalnie niechętnie angażujących się w stałe, głębokie relacje. Styl kosmopolityczny wyróżnia najwyższy poziom kosztów ponoszonych w sferze rozwoju duchowego, przeżyć transcendentnych, a także dylematów moralnych (najwyższy w porównaniu z pozostałymi stylami wynik zmiennej opisującej te koszty).

Jest to zatem styl związany z koniecznością akceptowania podwójnych zasad, zaprzeczaniem własnym uczuciom wyższym, duchowym. Można zatem postawić wniosek, iż owe wysokie koszty duchowe są w pewnym sensie ceną, jaką kosmopolici płacą za „niewiązanie się”, „umiejętność życia w każdym otoczeniu”, „nieprzykładanie wagi do trudności związanych z funkcjonowaniem zawodowym na obcym terenie”. Swoje potwierdzenie powyższe wnioski znajdują również w najwyższych spośród porównywanych grup wynikach zmiennych opisujących koszty ponoszone w sferze życia osobistego i zawodowego. Oznacza to brak czasu i możliwości pielęgnowania bliskich relacji z rodziną i przyjaciółmi, brak silnych związków emocjonalnych z otoczeniem oraz brak możliwości odcięcia się od problemów zawodowych i poświęcania czasu osobom bliskim. Jeżeli chodzi o koszty w sferze życia zawodowego, przedstawiciele tego właśnie stylu uskarżają się najbardziej ze wszystkich grup badanych na presję czasu, brak wsparcia ze strony otoczenia zawodowego, przeciążenie obowiązkami i przymus podejmowania decyzji w warunkach deficytu informacji, a zatem w warunkach wysokiego ryzyka związanego z podejmowaniem nieadekwatnych decyzji.

Jak natomiast wskazują kolejne wyniki analizowanych badań, istotna dla kosmopolitów jest kwestia ich własnego zdrowia. Jako że dbają oni o własne dobre funkcjonowanie i samopoczucie fizyczne, ponoszą też najniższe koszty w tej sferze.

3.2. KOSZTY PSYCHOLOGICZNE A STYL RADZENIA SOBIE MENEDŻERÓW OTWARTYCH KULTUROWO

Styl otwarty kulturowo łączy się z deklarowaną, wysoką świadomością istnienia różnic kulturowych i ewentualnych, wynikających z nich problemów w funkcjonowaniu zawodowym. Styl ten wyróżnia się spośród pozostałych najniższymi kosztami psychologicznymi.

Żadna ze sfer funkcjonowania opisywanych w koncepcji kosztów psychologicznych autorstwa Joanny Mesjasz¹⁷ nie jest w wypadku stylu otwartego obciążona wysokimi kosztami. Zdrowie, dbałość o prawidłowe funkcjonowanie własnego organizmu wydają się być istotnymi elementami, na których skupiają się menedżerowie otwarci kulturowo. Stąd niski wynik zmiennej opisującej koszty zdrowotne i potwierdzający go wysoki wynik świadczący o satysfakcji życiowej i wadze przywiązywanej do własnej kondycji psychofizycznej.

Jednakże dalsze zmienne wskazują na to, iż styl otwarty kulturowo powiązany jest z nieco mniejszą koncentracją na sobie samym, niż ma to miejsce w przypadku stylu kosmopolitycznego. Osoby przejawiające styl otwarty kulturowo cechują się najniższymi wynikami w sferze kosztów związanych z życiem osobistym i z życiem zawodowym – przeciwnie niż kosmopolici. Umiejętność zagłębiania się w nowe otoczenie kulturowe, motywacja do gromadzenia o nim wiedzy jest tu prawdopodobnie powiązana z umiejętnością nawiązywania międzynarodowych bliskich relacji, które trwają nawet po kolejnej zmianie miejsca pracy. Z kolei sfera funkcjonowania zawodowego obciążona najniższymi kosztami związanymi z deficytem informacji ze strony otoczenia wydaje się nabierać takiego kształtu dzięki umiejętności wychodzenia naprzeciw, ale też liczenia się ze skutkami adaptacji kulturowej i problemami towarzyszącym osobom pracującym na styku różnych tradycji i obyczajów.

3.3. KOSZTY PSYCHOLOGICZNE W DZIAŁANIU MENEDŻERÓW RYGORYSTÓW

Styl rygorystyczny wiąże się z wysoką świadomością i umiejętnością przewidywania możliwych trudności adaptacyjnych. Rygorysty radzą sobie z problemami adaptacji gromadząc informacje, podobnie jak otwarci, jednakże nie tyle zależy im na poznaniu poglądów każdej ze stron, co raczej na chłodnym ustaleniu stanowisk negocjacyjnych, hierarchii służbowej i tego, kto do kogo się dopasuje. Dążą oni do tego, by przewidzieć działania drugiej strony o kilka kroków naprzód i przygotować ewentualne plany awaryjne. Taka strategia niweluje też w oczach rygorysty ryzyko nieadekwatnego postępowania w sprawach zawodowych. Ustalona hierarchia zawodowa i podział obowiązków oraz „kolejności raportowania” powodują, że jednostka nie jest zmuszona do samodzielnego podejmowania decyzji w warunkach deficytu informacji. Inni bowiem mają obowiązek jej te informacje do-

¹⁷ J. Mesjasz, *Stress, Professional Burn-out...*, s. 60–85.

starczyć. A jeśli tak się nie stanie? Cóż, należy znaleźć winnych i obciążyć ich odpowiedzialnością.

Styl ten wyróżniają wysokie koszty psychologiczne w sferze związanej ze zdrowiem, zaburzenia w funkcjonowaniu poszczególnych układów i organów, problemy z koncentracją, przeciążenia manifestujące się objawami nerwicowymi, a nawet nadużywaniem środków farmakologicznych i używek.

Kolejna sfera kosztów psychologicznych, jakie ponoszą rygorysty, związana jest z koniecznością rezygnacji z własnego rozwoju, uprawiania hobby czy pielęgnowania zainteresowań pozazawodowych. Równocześnie reprezentanci tej grupy otrzymują najwyższe wyniki zmiennej związanej z odczuwaniem satysfakcji, zadowolenia z bycia osobą ważną, dysponującą sporą władzą i możliwościami w sferze materialnej oraz w sferze wywierania wpływu na życie organizacji.

3.4. KOSZTY PSYCHOLOGICZNE STYLU KOLONIALISTYCZNEGO

Styl kolonialistyczny – obroną przed obawami i trudnościami adaptacyjnymi wydaje się w tej grupie być próba zaprzeczenia temu, iż musimy się odnaleźć w odmiennej kulturze, i chęć przystosowania otoczenia do tego, aby wyglądało jak znane otoczenie w kulturze macierzystej. Problemy akulturacji niwelowane są zatem w taki sposób, że podejmuje się próbę uniknięcia owej akulturacji. Jeśli najbliższe otoczenie będzie bardzo zbliżone do tego, w którym jednostka funkcjonowała do tej pory, pozornie maleje ryzyko błędów w funkcjonowaniu zawodowym.

Kolonialiści odczuwają najwyższe koszty psychologiczne w sferze zdrowia – zaburzenia funkcjonowania ustroju i problemy nerwowe związane z własnym funkcjonowaniem zawodowym.

Z kolei styl ten wyróżnia się najniższymi z porównywanych wynikami opisującymi koszty w sferze własnego rozwoju. Kolonialisci unikają kosztów związanych z trudnościami w rozwijaniu swoich zainteresowań, niemożliwością odcięcia się od problemów zawodowych, wyciszenia i zajęcia aktywnością pozazawodową. Funkcjonowanie polegające na przeszczepieniu do nowego środowiska starych przyzwyczajzeń, sposobu życia i funkcjonowania wydaje się chwilowo takie koszty niwelować. Osoby takie funkcjonują poniekąd w sposób, który można obrazowo przedstawić, jako „wycięcie połaci ziemi otaczającej mój dom w ojczyźnie i przeniesienie go w nowe miejsce”. Jako że status materialny takich menedżerów jest na ogół dość wysoki, mogą sobie oni czasem pozwolić na mniej lub bardziej dosłowną realizację takiej strategii. Kolonialisci, przywiązani do materialnych, zewnętrznych objawów statusu, odczuwają też spore korzyści psychologiczne, związane z własną wysoką pozycją społeczną i materialną, a także wysokimi własnymi osiągnięciami.

Satysfakcja z pozycji zawodowej nie wydaje się jednakże rekompensować problemów związanych z obawami przed integracją z nowym środowiskiem. Niepokój wywołowany przez sytuacje ryzykowne, deficyt informacji, nieznanomość ról społecznych może tu być powodem funkcjonowania kolonialistów, polegającego

na swoistym budowaniu muru oddzielającego ich od ewentualnych problemów w kontaktach z obcym otoczeniem kulturowym, poprzez unikanie owych kontaktów.

Analiza opisanej powyżej konfiguracji zmiennych mogłaby skutkować postawieniem pytania o to, czy osoby prezentujące styl kolonialistyczny w ogóle powinny pracować na stanowisku menedżerów interkulturowych i co jest ich motywacją do podejmowania takiej pracy. Czy sama satysfakcja związana z pracą na eksponowanym stanowisku i wysokimi dochodami równoważy niedogodności związane z koniecznością przebywania w obcym, budzącym niechęć i obawy środowisku? Obraz kolonialisty, jaki rysuje się w wyniku analizy zmiennych, pozwala sądzić, że jest to styl przejawiany przez osoby mające – być może – zwyczaj patrzenia na rzeczywistość w sposób dość pesymistyczny, bez wiary w łatwą adaptację charakteryzującej na przykład kosmopolitów i bez polegania na gromadzonych informacjach i procedurach służbowych, jak czynią to rygorysty. Wniosek taki wymagałby jednak dalszych badań dla swego uprawdopodobnienia. Możliwe jest również to, że taki pesymistyczny obraz rzeczywistości zawodowej stanowi swoisty *autohandicap*, pozwalający na obniżenie napięcia, kiedy menedżer-kolonialista nie potrafi zapobiec sytuacjom ryzykownym, których tak się obawia.

4. KONCEPCJA PRZEPŁYWU W ŚRODOWISKU PRACY

Koszty psychologiczne pracy są koncepcją opisującą jeden z mechanizmów odpowiedzialnych za pomniejszanie, swoiste trwonienie potencjału osobowościowego i zawodowego profesjonalistów. Badanie kosztów psychologicznych prowadzi więc nieodmiennie do refleksji nad możliwościami ingerowania w proces tracenia zasobów kapitału ludzkiego organizacji.

Autorka prezentowanych rozważań, pracując nad modelami zapobiegania i niwelowania poziomu kosztów psychologicznych pracy, rozpoczęła badania nad zjawiskiem przepływu, zwłaszcza w kontekście koncepcji przepływu w środowisku pracy. Badania prezentowane w kolejnej części artykułu odwołują się do koncepcji Mihálego Csikszentmihalyiego definiującego przepływ (*flow*) jako holistyczne uczucie, które jednostka przeżywa, podejmując działania z pełnym zaangażowaniem¹⁸ – uczucie satysfakcji, szczęścia i spełnienia, któremu towarzyszy poczucie wysokiej koncentracji oraz zaburzenia percepcji upływającego czasu.

Podstawą prezentowanych tu eksploracji naukowych były też koncepcje Elliisa, Voelkla i Morrissa¹⁹, którzy określili *flow* jako optymalne doświadczenie, będące konsekwencją sytuacji, w której wyzwania i umiejętności jednostki są wzajemnie przystające.

¹⁸ M. I. Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*, San Francisco, 1977, s. 20.

¹⁹ G. D. Ellis, J. E. Voelkl, D. Gary, E. Judith, *Measurement and analyses issues with explanation of variance in daily experience using the flow model*, „Journal of Leisure Research”, 1994, Vol. 26, No. 4, s. 256–337.

Kolejne uzasadnienia badania zjawiska *flow* w kontekście środowiska pracy znajdujemy w pracach Bakker²⁰. Jego zdaniem, *work-realted flow*²¹ to krótkotrwałe doświadczenie szczytowe, charakteryzujące się zaabsorbowaniem, odczuwaniem przyjemności z pracy oraz wewnętrzną motywacją do działania. Zaabsorbowanie opisać można jako stan skupienia, w którym pracownicy są całkowicie zanurzeni w wykonywanych zadaniach tudzież obowiązkach. Przyjemność z pracy związana jest z pozytywną ewaluacją jakości życia zawodowego. Wewnętrzna motywacja do pracy charakteryzuje się natomiast pragnieniem wykonywania określonych aktywności zawodowych w celu przeżywania wewnętrznej przyjemności i satysfakcji z działania²².

5. MODEL ROZPĘDU

W ramach projektu badawczego, realizowanego na grupie polskich menadżerów-ekspatów pracujących w Wielkiej Brytanii, Magdalena Łuźniak-Piecha i Agnieszka Golińska²³ opracowały model teoretyczny, charakteryzujący cztery poziomy działania ekspertów w zależności od ich otwartości na zmianę *status quo* i innowacyjności przydzielanych im zadań.

Wymiar ZADANIA opisuje stopień zrutynizowania innowacyjności zadań, które sytuacja stawia przed jednostką. Jest to zatem wymiar zewnętrzny, sytuacyjny, dotyczący wymagań stawianych przez sytuację zewnętrzną, decyzje otoczenia, okoliczności kulturowe, społeczne, ekonomiczne, organizacyjne. Działają one niezależnie od tego, czy jednostka sama zdecydowała, że chce się spotkać z danymi okolicznościami zewnętrznymi, czy owe okoliczności nastąpiły w wyniku wydarzeń niezależnych od jednostki. Im bardziej zadania te są innowacyjne, tym bardziej wymagają od jednostki przyswojenia wiedzy, nauki nowych umiejętności, doświadczeń²⁴.

Wymiar STATUS QUO odnosi się do intrapersonalnych, wewnętrznych potrzeb jednostki związanych z mniejszą lub większą motywacją do wyjścia poza dotychczasowe ramy własnej sytuacji społecznej, dokonania zmiany życiowej i tożsamościowej. Opisuje on stopień gotowości do zmiany w dotychczasowym sposobie pojmowania własnej roli tożsamościowej i społecznej. Im wyższa gotowość do zmiany

²⁰ A. B. Bakker, E. Demerouti, *Towards a model of work engagement*, „Career Development International”, 2008, Vol. 13, No. 3, s. 209–223.

²¹ Możliwe do przetłumaczenia jako „przepływ zawodowy”, jednak w literaturze pojawiające się często w formie oryginalnej – anglojęzycznej.

²² Por. M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej, czyli jak skutecznie mentoring podnosi satysfakcję zawodową mentorów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 2012, vol. 24, nr 2, s. 79–100.

²³ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Mentoring jako narzędzie budowania kapitału symbolicznego, czyli jak dyskusja o pogodzie może wpłynąć na rozwój kariery w Londynie*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 2011, vol. 20, nr 2, s. 69–87.

²⁴ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej...*, s. 81.



2. Model Rozpędu; M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej...*, s. 86

status quo, tym większa potrzeba zmiany pełnionej dotychczas roli, np. zmiany kultury i otoczenia, w którym się pracuje²⁵.

Osoba, która ma potrzebę zachowania *status quo* i wykonuje zadania rutynowe, znajduje się na poziomie „dryfowania”. Może to być specjalista wykonujący od lat to samo zadanie, w podobny sposób, w tym samym otoczeniu.

Poziom „wyhamowania” charakteryzuje osobę, która napotyka zadania innowacyjne, natomiast ma potrzebę zachowania *status quo*. Zadania nowe nie stanowią pociągającego wyzwania, lecz wywołują nieprzyjemny stan. Tutaj zatem mogą pojawić się koszty psychologiczne pracy.

Jednostka, która ma potrzebę zmiany, ale nie ma lub nie widzi możliwości zmiany swojej sytuacji, znajduje się na poziomie „blokowania”. Może to być na przykład pracownik, który pragnie zmiany otoczenia, stara się o staż lub *secondment* zagraniczny albo też chciałby już wrócić z owego stażu – zakończyć działania międzynarodowe. Przedsiębiorstwo, w którym jest zatrudniony, nie jest jednak w stanie zmienić jego zakresu obowiązków, nie ma go kim zastąpić lub po prostu uważa go za niezbędnego na danej placówce. Tutaj także istnieje spore prawdopodobieństwo pojawienia się kosztów psychologicznych pracy.

W sytuacji, gdy jednostka ma potrzebę wyjścia poza *status quo* i ma możliwość wykonywania zadania innowacyjnych, rozwojowych, znajduje się na poziomie „rozpędu”. Może to być profesjonalista, który rozpoczął działanie w obszarze dla niego nowym, acz ekscytującym i traktuje każdą transakcję jak nowe, pociągające zadanie. Czekał na zmianę otoczenia kulturowego, traktuje swoje nowe obo-

²⁵ Tamże.

wiązki jako spełnienie celów zawodowych i awans, jako wyraz sukcesu. Uzyskuje poziom rozpędu z poczuciem rozwoju i satysfakcji.

W otoczeniu społecznym działają jednak siły, które kierują jednostkę ku zachowaniu status quo, pozbawiając ją czasem możliwości osiągnięcia owego „momentu rozpędu”. Otoczenie społeczne, opierając się na stabilności norm i przyzwyczajzeń, wywiera wpływ na jednostkę, hamując potrzebę wyjścia poza status quo. W sposób bezpośredni mogą to być na przykład bliscy, którzy zniechęcają osobę do zmiany kraju zamieszkania – bo zaburzy to ich własne poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji. W sposób pośredni siły społeczne manifestują się w postaci istniejących norm zachowań oraz przekonań społecznych, konformizmu („nie wypada na pewnym stanowisku”, „odpowiadasz za losy twojego zespołu”).

Jednocześnie naturalnym procesem pojawiającym się wraz z nabywaniem doświadczenia jest proces rutynizacji zadań. Pobyt w danym, niezwykle ciekawym miejscu staje się po pewnym czasie czymś oczywistym. Działa zatem kolejny mechanizm pozbawiający jednostkę możliwości osiągnięcia poziomu rozpędu – rutynizacja.

Oba opisane powyżej mechanizmy mogą przyczyniać się do wzrostu kosztów psychologicznych pracy.

Kierunek zmian jest wypadkową działających na jednostkę sił związanych z wewnętrzną gotowością rozbudowywania doświadczenia o określone kompetencje oraz sił społecznych opartych na konformizmie i utartych normach zachowań, dotyczących pełnionych ról społecznych²⁶.

Opisywany tu proces może mieć następujący przebieg: menedżer dostrzega zadania, które chciałaby pełnić, widzi się w nowej roli społecznej – na przykład w ramach placówki zagranicznej. Niestety organizacja dochodzi do wniosku, że nie ma możliwości – nie jest w interesie organizacji pozwoleń doświadczonemu w danym obszarze specjalistom na przejście przykładowo do mniej intensywnie rozwijającego się oddziału zagranicznego. Menedżer nie jest gotów na zmianę pracodawcy, pozostaje więc w stanie blokowania. Dalsza współpraca może się potoczyć zgodnie z dwoma scenariuszami: jednostka dojdzie do wniosku, iż jedynym wyjściem jest powrót do zadań rutynowych, a zatem poniesie koszty psychologiczne, związane z własnym rozwojem, satysfakcją zawodową, życiem zawodowym, a w wyniku stresu, prawdopodobnie również koszty zdrowotne i powróci do stanu dryfowania. Nie będąc oczywiście optymalnie funkcjonującym, efektywnym i zmotywowanym pracownikiem.

W drugim scenariuszu organizacja lub sam zainteresowany znajdzie alternatywne ujęcie dla swoich ambicji – menedżer zajmie się na przykład szkoleniem młodych pracowników placówki zagranicznej, o której myślał – nie wyjedzie na stałe, ale będzie miał okazję współpracować z owym oddziałem. Tutaj oczywiście również poniesie pewne koszty – choćby związane z okrojeniem czasu wolnego, życiem rodzinnym – ale podjęcie zadań nierutynowych, związanych z pożądaną zmianą, daje wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia stanu przepływu,

²⁶ Tamże, s. 84.

w opisywanej koncepcji odpowiadającego poziomowi rozpędu – co zgodnie z koncepcją Csikszentmihalyiego²⁷ – spowoduje wysoki wzrost satysfakcji zawodowej, a za tym idącą redukcję kosztów psychologicznych pracy.

Jednostki mogą zmieniać swoje położenie na obydwu opisanych wymiarach – zmiany *status quo* i odejścia od rutynizacji zadań. Nie jest jednak możliwe przejście z poziomu dryfowania do poziomu rozpędu bez chwilowego choćby znalezienia się na poziomie blokowania lub wyhamowania. A zatem, aby znaleźć się na poziomie rozpędu, jednostka musi opuścić bezpieczne pole dryfowania i doświadczyć choć chwilowo kosztów psychologicznych związanych z potrzebą przewyciężenia oporów społecznych, dotyczących chęci podjęcia przez nią nowej roli (blokowanie) lub zmierzyć się z nowymi, początkowo niepożądanymi zmianami w zadaniach (wyhamowanie). Jednostka funkcjonująca na poziomie rozpędu nie pozostanie w takim stanie wiecznie, bowiem opisane siły kierują ją (powtórnie) na poziom dryfowania. Nowe zadania ulegają rutynizacji, a nowa rola staje się z czasem rolą „opatrzoną”. Przebywanie na poziomie dryfowania subiektywnie nie jest sytuacją złą lub trudną. Co więcej, często jest to etap niezbędny. Na poziomie rozpędu jednostka zużywa wiele zasobów energetycznych i emocjonalnych.

Przedmiotem dociekań praktyków i teoretyków badających mechanizmy powstawania i podtrzymywania satysfakcji zawodowej są próby takiego tworzenia kultury organizacyjnej i zarządzania ścieżkami rozwoju pracowników, by dawać im ciągłą możliwość poszukiwania pożądaných przez nich kierunków rozwoju, odchodzenia od rutynizacji pracy, przy zachowaniu optymalnego poziomu funkcjonowania organizacji. Jaki jednak rodzaj zadań można zaproponować ekspertom, profesjonalistom, by działać z korzyścią dla organizacji, a jednocześnie zapobiec szybkiemu zrutynizowaniu ich pracy? Jak – jednym słowem – działać tak, by redukować koszty psychologiczne pracy?

Poszukiwanie odpowiedzi na to właśnie pytanie stało się inspiracją do stworzenia opisywanego poniżej programu badawczego. Ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego tekstu badania referowane scharakteryzowano jedynie w sposób skrótowy, zainteresowanego Czytelnika odsyłamy jednak do innych publikacji, wskazywanych w tekście.

6. JAK MENEDŻEROWIE-EKSPACI OSIĄGAJĄ POZIOM ROZPĘDU, CZYLI PROGRAM MENTORINGU MIĘDZYKULTUROWEGO W WIELKIEJ BRYTANII – SKRÓCONA CHARAKTERYSTYKA BADANIA

Grupę badawczą, opisywaną w niniejszym tekście, stanowią, jak już wspomniano, menedżerowie, działający zawodowo w Wielkiej Brytanii – Polacy, którzy osiągnęli w brytyjskich przedsiębiorstwach wysoką pozycję zawodową. Są to są

²⁷ M. Csikszentmihalyi, *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*, przeł. M. Wajda-Kacmar, Taszów, 2005, s. 34–56.

pracownicy międzynarodowych organizacji, przedstawiciele różnych grup zawodowych, najczęściej związanych z sektorami doradztwa, usług, z sektorem publicznym. Liczebność grupy badawczej to osiem osób: pięciu mężczyzn i trzy kobiety, w wieku 34–38 lat, o co najmniej 12-letnim doświadczeniu w pracy w środowisku biznesowym londyńskiego City. W badaniach udział wzięli wszyscy mentorzy, zaangażowani w projekt, niewielka liczebnie grupa badawcza wyczerpuje zatem 100% populacji menedżerów-ekspatów realizujących opisywany dalej rodzaj działań.

Eksperti owi zaangażowani zostali do działania w Programie Mentoringu Międzykulturowego PPA. To program, w którym doświadczeni profesjonalści dzielą się swoją wiedzą na temat adaptacji kulturowej w brytyjskim środowisku zawodowym z młodszymi, mniej doświadczonymi kolegami. Badani eksperci pracują w projekcie w roli mentorów międzykulturowych. Jest to dla nich okazja do odejścia od zrutynizowanych działań, wykonywanych w organizacjach macierzystych. Z drugiej strony, mają poczucie całkowitej zmiany roli społecznej i wykonywania czynności, które stanowią dla nich możliwość osiągnięcia satysfakcji i spełnienia. Pełen opis zasad działania programu znajdzie Czytelnik w innych publikacjach²⁸.

Mentorzy świadczą swoje usługi nieodpłatnie. Działają w sposób w pełni ochotniczy. Wszyscy przeszli proces selekcji, a następnie wzięli udział w szkoleniach przygotowujących do pełnienia roli mentora w programie. Ponadto regularnie podnoszą swoje kompetencje w zakresie wykorzystywania narzędzi pracy i umiejętności mentorskich, w organizowanych w ramach programów warsztatach. Ideą przyświecającą twórcom projektu było zapewnienie warunków sprzyjających pojawieniu się przepływu, a tym samym maksymalizacja korzyści, jakie uczestnicy wyniosą w związku z uczestnictwem w mentoringu²⁹.

Badanie, skrótowo tu referowane, miało na celu weryfikację efektywności mentoringu jako zespołu zadań, stawianych przed ekspertami, które sprzyjają pojawieniu się zjawiska rozpędu w kontekście zawodowym, a tym samym, jako narzędzia wpływającego na satysfakcję zawodową mentorów-ekspatów.

W pierwszym, opisywanym tu etapie badania sprawdzano jedynie wpływ udziału w programie mentoringowym na wzrost satysfakcji oraz możliwość osiągnięcia poziomu rozpędu. Dalsze etapy badania, planowane przez zespół badawczy, miały na celu weryfikację hipotezy o możliwości redukcji poziomu kosztów psychologicznych pracy. Wyników owych kolejnych badań nie możemy jednakże jeszcze opublikować, ponieważ w dniu tworzenia niniejszego tekstu druga część badania jeszcze trwała. Odniesienie do trwającego – drugiego etapu badań – znajdzie jednak Czytelnik w rekomendacjach badawczych, kończących niniejszy artykuł.

Aby zbadać działanie mentoringu w kontekście osiągnięcia poziomu rozpędu przez mentorów, postawiono następujące pytania badawcze:

²⁸ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej...*, s. 69–87; M. Łuźniak-Piecha, *Mentoring w karierze międzynarodowej*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S. A. Witkowski, Wrocław, 2010, s. 449–459.

²⁹ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej...*, s. 69–87.

1. Jak będą oceniać swoje działania mentorzy kończący pracę z mentee³⁰, na skali rutynowości innowacyjności własnych zadań i na skali zachowania – zmiany *status quo*?
2. Czy mentorzy-eksperti będą się różnić w szczegółowych ocenach, dotyczących składników zjawiska rozpędu od osób działających w podobnie skonstruowanym programie, ale posiadających mniejsze doświadczenie/rutynę zawodową (grupa kontrolna, charakteryzowana poniżej)?

W celu odnalezienia odpowiedzi na postawione pytania opracowano dwa kwestionariusze.

Pierwszy, nazwany Testem Wymiarów Rozpędu, badał stopień znowelizowania zadań oraz stopień dostrzeganej zmiany *status quo* zachodzących w związku z uczestnictwem w programie. Badani poproszeni zostali o zaznaczenie na sześciostopniowych skalach, w jakim stopniu pełnienie funkcji mentora było dla nich zadaniem innowacyjnym oraz w jakim stopniu udział w programie wiązał się ze zmianą ich roli społeczno-tożsamościowej. Drugi kwestionariusz, nazwany Testem Rozpędu, sprawdzał, czy i w jakim stopniu jednostki doświadczają odczuć charakterystycznych dla zjawiska przepływu³¹. Test Rozpędu opracowano na potrzeby niniejszego badania na podstawie International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality and Other Individual Differences³². W skład testu wchodziły cztery skale: Poczucie Kompetencji Osobistej, Poczucie Kompetencji Zadaniowej, Kreatywność oraz Locus Wewnętrzny.

7. KONKLUZJE WYNIKAJĄCE Z PIERWSZEGO ETAPU BADANIA

W procesie analizy wyników badań porównane zostały średnie wartości odpowiedzi udzielonych przez grupę badawczą i grupę kontrolną. Grupę kontrolną – liczącą 12 osób; sześć kobiet i sześciu mężczyzn w wieku 23–26 lat – stanowili studenci piątego roku psychologii, studiujący w Polsce i pracujący jako mentorzy w programie przeznaczonym dla studentów ich uczelni. Członkowie grupy kontrolnej przechodzili zatem podobne szkolenia, stawiano przed nimi podobne zadania, nierutynowe i dobrowolnie wybrane, różnica polegała jednak na poziomie doświadczenia i poziomie eksperckości w obu grupach. Tabela 1 przedstawia średnie wyniki uzyskane przez grupę badaną oraz grupę kontrolną w Teście Wymiarów Rozpędu oraz w Teście Rozpędu, w tym w poszczególnych obszarach badanych przez ten test³³.

³⁰ Termin używany w literaturze na określenie klienta procesu mentoringowego.

³¹ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej...*, s. 69–87.

³² B. W. Roberts, N. R. Kuncel, R. Shiner, A. Caspi, L. R. Goldberg, *The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes*, „Perspectives on Psychological Science”, 2007, Vol. 2, No. 4, s. 313–345.

³³ Będąc autorami opracowania, posługujemy się jedynie średnimi jako wskaźnikami heurystycznymi różnic w wynikach pomiędzy grupą badaną i kontrolną. Nie stosujemy żadnych zaawansowanych

TABELA 1. ŚREDNIE WARTOŚCI ODPOWIEDZI W TEŚCIE WYMIARÓW ROZPĘDU ORAZ W TEŚCIE ROZPĘDU, W TYM NA POSZCZEGÓLNYCH SKALACH BADANYCH PRZEZ TEN TEST

	Rutynowość / innowacyjność zadań	Zachowanie / zmiana status quo	Poczucie kompetencji osobistej	Poczucie kompetencji zadaniowej	Kreatywność	Locus wewnętrzny	Rozpęd
Grupa badana	5,04	3,96	4,98	5,21	4,70	4,91	4,92
Grupa kontrolna	5,22	4,41	4,91	5,07	4,97	4,83	4,93
Wynik średni	5,14	4,20	4,94	5,13	4,85	4,87	4,93

Grupa badana N = 8

Grupa kontrolna N = 12

Rezultaty Testu Wymiarów Rozpędu wskazują, że zadania, które badani wykonywali w ramach mentoringu, uznane zostały za nierutynowe, przy czym rola mentora była mniej innowacyjna dla grupy profesjonalistów, posiadającej pewne doświadczenia z tego typu formą współpracy. Podobnie pełniona w programie funkcja mentora wiązała się z większą zmianą *status quo* dla studentów niż dla profesjonalistów, którzy w pracy jako menadżerowie wcielają się w podobną rolę.

Jednakże inspirujący dla twórców programu pozostaje fakt, iż obie grupy dostrzegają zarówno nierutynowość, jak i innowacyjność pełnionych zadań. Udział w programie był dobrowolny, mentorzy w obu grupach zgłaszali się jako ochotnicy, co pozwala nam czynić założenie, iż owa innowacyjność zadań i odejście od *status quo* były emocjonalnie wartościowane pozytywnie³⁴.

Zwróćmy uwagę, iż z założenia – podczas konstruowania projektu badawczego – autorzy badań porównywali wyniki osób o większym doświadczeniu zawodowym (rutynie) z wynikami osób, dla których praca zawodowa, wspieranie cudzego rozwoju rutyną nie jest.

Jak wspomniano wcześniej – kolejny etap badań zmierza w kierunku weryfikacji hipotezy o wpływie subiektywnie diagnozowanego poczucia rozpędu na redukcję poszczególnych kosztów psychologicznych pracy.

metod wnioskowania statystycznego, pamiętając o niewielkich rozmiarach grup. Nie wnioskujemy zatem o istotności statystycznej różnic. Jednakże przebadana w Londynie grupa ośmiu ekspertów stanowi 100% populacji mentorów biorących udział w takim programie, realizowanym w Anglii, stąd to pokazanie wyników jest na dziś jedynym, dopuszczalnym sposobem przeanalizowania danych ilościowych.

³⁴ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej...*, s. 69–87.

8. DYSKUSJA I REKOMENDACJE BADAWCZE

Członkowie grupy badawczej to z pewnością osoby, które mają doświadczenia, związane z funkcjonowaniem na poziomie rozpędu. Z wywiadów zbieranych w badaniach wynika, że sytuacja taka miała miejsce choćby wtedy, gdy badani profesjonaliści rozpoczynali karierę w Londynie. Wnioski i koncepcje badawcze, analizowane w powyższym tekście, prowadzą nas do hipotezy mówiącej o tym, iż profesjonaliści dysponujący pewnym poziomem doświadczenia będą świadomie podejmować działania (jak choćby udział w Programie Mentoringowym), które pozwolą im ponownie znaleźć się na poziomie rozpędu. Świadczy o tym między innymi fakt, iż grupa mentorów, osób dobrowolnie poświęcających czas wolny na pracę z mniej doświadczonymi kolegami w ramach Programu Mentoringu Międzykulturowego, rośnie. A poszczególni mentorzy nie rezygnują z udziału w nim³⁵.

Kolejnym – bardzo interesującym dla twórców programu badawczego – etapem badań, będzie poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób działania związane z osiągnięciem momentu rozpędu niwelują koszty psychologiczne pracy. Które rodzaje kosztów psychologicznych poddają się owej niwelacji najskuteczniej? Jak bardzo trwała jest to zmiana? Jaki poziom kosztów można zniwelować całkowicie, a jaki jedynie częściowo? Czy możliwe jest zapobieganie powstawaniu określonych rodzajów kosztów psychologicznych poprzez takie konstruowanie środowiska pracy, aby pozwalać profesjonalistom na budowanie strategii osiągnięcia rozpędu?

Dla wyjaśnienia kwestii zasygnalizowanych powyżej celowe wydaje się również sprawdzenie, na ile udział w programie realizowanym w ramach brytyjskiej organizacji pozarządowej, jaką jest PPA, podnosi satysfakcję i poziom efektywności mentorów w ich codziennej pracy, w rodzimych organizacjach. Wiadome jest, że organizacje te doceniają działalność swoich menedżerów, związaną z opisywanym programem, kwalifikując ją jako działanie w ramach Społecznej Odpowiedzialności Firm. Czy zatem osiągnięcie rozpędu może skutecznie podnieść jakość życia profesjonalistów? Planowane są szerokie i szczegółowe badania na ten temat.

³⁵ Tamże.

MAGDALENA ŁUŻNIAK-PIECHA

PSYCHOLOGICAL COSTS OF WORK
AND THE MOMENTUM MODEL
AS A STRATEGY FOR COST LEVELLING.
DESCRIPTION OF A RESEARCH CONCEPT

SUMMARY

The paper examines the authors' concept of the MOMENTUM Model as a Human Capital development tool. The focus is on the psychological costs of work and on creating a proactive approach towards career development strategy as well as on providing effective operational equipment for human capital development and psychological costs reduction in organisations. The MOMENTUM Model describes four types of experts' work-related approach depending on their level of openness to change and task-innovativeness. The analysis ends with further research recommendations drawing on social psychology concepts enriched by management theories and applications.

Key words: job-satisfaction, MOMENTUM Model, psychological costs, expats, professionals