

JOLANTA AMBROŻEWICZ¹

Rola organizacji biznesowych i tworzonych tam relacji wspierających przedsiębiorców w radzeniu sobie z kryzysem podczas pandemii COVID-19

Streszczenie

Pandemia COVID-19 zaskoczyła cały świat i dotknęła wszystkie grupy społeczne. Jedną z nich są przedsiębiorcy, których kryzys dotyczy jednocześnie ich samych, zatrudnianych przez nich osób, jak i gospodarki w ogóle. Artykuł przedstawia, w jaki sposób przedsiębiorcy wykorzystują posiadane zasoby w postaci kontaktów społecznych, radząc sobie z trudnościami doby kryzysu. Prezentuje też, jaką rolę odgrywają w obliczu pandemii organizacje biznesowe i tworzone tam relacje. W publikacji omówiono takie zagadnienia jak: cechy kryzysu, rola organizacji we wsparciu przedsiębiorców, wpływ relacji na radzenie sobie z kryzysem, przejawy zaufania w grupie. Wyniki badań zgromadzonych metodą jakościową w formie pisemnych wypowiedzi uczestników przybliżają, jak w dobie pandemii objawia się u nich poczucie wsparcia uzyskane od osób będących w podobnej sytuacji. Prezentują, co takiego sprawia, że przedsiębiorcy pomimo trudności związanych z kryzysem są w stanie nie tylko chronić przed upadkiem, ale i rozwijać swoje firmy.

Słowa kluczowe:

relacje, zaufanie, kapitał społeczny, sytuacje kryzysowe, organizacje biznesowe

¹ Jolanta Ambrożewicz, Zakład Pedagogiki Ogólnej i Metodologii Badań Pedagogicznych, Uniwersytet w Białymstoku, Polska, e-mail: jolanta.amb@poczta.fm, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4801-7755>.

Abstract

The COVID-19 pandemic has taken the whole world by surprise and has affected all sections of society. One of them are entrepreneurs whose crisis affects themselves, the people they employ, and the economy in general. The article presents how entrepreneurs use their resources in the form of social contacts, coping with the difficulties of the crisis. It also presents the role of business organizations and the relationships they create in the face of a pandemic. How drawing support from relationships that were established against the backdrop of community activity has proved to be of great importance in the face of the pandemic. The publication discusses such issues as: the features of the crisis, the role of the organization in supporting entrepreneurs, the influence of relations on coping with the crisis, and manifestations of trust in a group. The results of the research collected qualitatively in the form of the participants' written statements show how, in times of a pandemic, they show the sense of support obtained from people in a similar situation. They present what makes entrepreneurs, despite the difficulties related to the crisis, not only able to protect themselves against collapse, but also to develop their companies?

Keywords:

relationships, trust, social capital, crisis situations, business organizations

1. WPROWADZENIE

Pandemia COVID-19 przyniosła wszystkim wiele wyzwań i trudności. Zarówno ekonomicznych, przez utratę lub zmniejszenie możliwości zarobków, jak i społecznych, przez narodową kwarantannę oraz konieczność izolacji czy zmianę sposobu dotychczasowego funkcjonowania. To niewątpliwie odbiło się na ludzkiej psychice, poczuciu bezpieczeństwa i wierze w realizację dotychczasowych planów. „W takich momentach pojawia się cały wachlarz niełatwych dla nas emocji. Smutek, lęk, złość, poczucie winy czy żalu, uczucie utraty kontroli nad swoim życiem – to tylko nieliczne, które można wymieniwać” (Talarowska, 2020). Dla przedsiębiorców mających własne firmy i pracowników, za których są odpowiedzialni, rozpoczął się kryzys. Rozumiem go jako „stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności, zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji bądź stanu” (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 5). Wyróżnić można szereg cech kryzysu przedsiębiorstwa. Ukazują kluczowe:

- trwale zakłóconą działalność przedsiębiorstwa;

- rzeczywiste lub pozorne utracenie kontroli nad swoją działalnością;
- zaburzenie równowagi wewnętrznej organizacji;
- zagrożenie istnienia firmy lub jej części (funkcji);
- pogorszenie kondycji finansowej organizacji, ograniczające jej możliwości rozwojowe;
- zagrożenie realizacji celów strategicznych firmy;
- ambiwalencja możliwości rozwoju i naprawy;
- możliwość naruszenia lub utraty publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację, co pogarsza jej wizerunek;
- fazowy i wielowymiarowy charakter zjawiska;
- krótki czas podejmowania decyzji;
- wysoki stopień niepewności powodujący obawy i strach wśród pracowników;
- niski stopień przewidywalności – element zaskoczenia (Zelek, za: Grądzki, Zakrzewska, 2009, s. 12).

Kryzys w przedsiębiorstwie dotyka nie tylko właścicieli i ich rodziny, ale też pracowników i ich bliskich. O ile ci ostatni mogą znaleźć zatrudnienie gdzie indziej, o tyle właściciele wciąż odpowiadają za zapewnienie wynagrodzeń, utrzymanie działalności i dalsze prosperowanie firmy. Gdy dochodzi do sytuacji nagłego kryzysu w postaci braku zamówień czy zleceń, zagrożone jest poczucie bezpieczeństwa wielu osób. Co zrobić w tak trudnej sytuacji? Można się poddać i zamknąć działalność. Według danych GUS w II kwartale 2020 roku, niedługo po wybuchu pandemii, upadłość ogłosiło 157 podmiotów gospodarczych, czyli o 19,8% więcej niż w analogicznym czasie roku poprzedniego². Można też trwać i szukać innych dróg biznesowych. Wielu przedsiębiorców postanowiło się przebranżowić i zmienić swoją ofertę³. Jednak nie u wszystkich jest to takie proste. Można ostatecznie zatrudnić się gdzie indziej, choć nie jest to częste rozwiązanie wśród osób, które z zasady stawiają na własny biznes.

Szereg właścicieli podjęło działania umożliwiające utrzymanie firmy i (choćby części) pracowników oraz korzystało z różnych form wsparcia ze strony rządu, czy też sięgało po własne zasoby w postaci sieci społecznych, by pozyskiwać nowe realizacje. Według danych Polskiego Funduszu Rozwoju z dnia 31.12.2020

² <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-podmiotow-gospodarczych-w-drugim-kwartale-2020-roku,29,6.html> [dostęp: 10.04.2021].

³ <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PolandCOVBPS2SurveyPolandresultsPolishFINAL.pdf> [dostęp: 10.04.2021].

roku z dofinansowania w ramach Tarczy Finansowej PFR 1.0 dla mikro, małych i średnich firm, skorzystało 348 138 przedsiębiorstw⁴.

W niniejszym artykule przedstawię wyniki badań własnych, których przedmiotem była rola organizacji biznesowych i tworzonych tam relacji we wspieraniu przedsiębiorców podczas kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. Ukazę w nim, w jaki sposób badani odnaleźli wsparcie w relacjach nawiązanych w ramach organizacji biznesowych, do których należą. Ponieważ trudności z utrzymaniem firm są obecnie utrapieniem wielu właścicieli, wydaje się, że sytuacja ta może zarówno dzielić, jak i łączyć różne społeczności – lokalne, zawodowe, czy nawet rodzinne. W swoich rozważaniach zgłębiłam potencjał drzemiący w grupach, które dzięki wzajemnemu wsparciu na wielu płaszczyznach mogą pomóc przetrwać kryzys. A nawet wyjść z niego obronną ręką. Wyniki omawianych w dalszej części badań mogą być wskazówką do tego, by dostrzegać, jak ważne są kontakty społeczne i poczucie wspólnoty, a także posiadanie wokół osób godnych zaufania. To pozwala jednostkom uporać się z wieloma negatywnymi następstwami kryzysu i przeżywanego w tym czasie stresu. Nie tylko w kontekście utrzymania źródła dochodu, ale i psychicznym. „(...) jedną z najlepszych form terapii jest świadomość przynależności do grupy społecznej. Więc grupowa daje poczucie bezpieczeństwa, zapewniając wsparcie psychiczne, jakiego nigdy nie da nawet najlepszy terapeuta”. (Skłodowski, 2010 s. 17–18). By dane zgrupowanie spełniało tak wspierającą funkcję, niezbędne jest darzenie jego członków zaufaniem, co często wybrzmiewało w wypowiedziach badanych.

Celem artykułu jest odpowiedź na poniższe pytania badawcze:

- Jakie działania wspierające podjęto w organizacjach biznesowych po wystąpieniu pandemii?
- Jak przejawia się zaufanie pomiędzy członkami grup biznesowych?
- Jakie uczucia towarzyszą przedsiębiorcom w doświadczaniu wspierających relacji, możliwym dzięki uczestnictwu w organizacjach biznesowych?

2. TŁO TEORETYCZNE

Kryzys, który dotknął przedsiębiorców, może doprowadzić do upadku wielu firm. Obecne trudności związane z pandemią COVID-19 łatwiej jest pokonać w grupie, czerpiąc ze wsparcia innych. Z ich wiedzy, doświadczenia i posiadanych kontaktów społecznych. W kontekście utrzymania się na rynku „Ujęcie kapitału społecznego

⁴ <https://pfrsa.pl/tarcza-finansowa-pfr/tarcza-finansowa-pfr-10.html#mmmsp> [dostęp: 10.04.2021].

jako zasobu, który jednostka posiada w wyniku uczestnictwa w sieciach społecznych, pozwala na sformułowanie tezy, że kapitał społeczny w postaci sieci społecznych jest takim samym rodzajem kapitału na rynku jak kapitał finansowy czy kapitał ludzki” (Kriesi, za: Bylok, 2011, s. 139).

Organizacje biznesowe zapewniają przestrzeń do budowania i wykorzystywania kontaktów, zraszając właścicieli firm nastawionych na zaangażowanie we wzajemną pomoc i kooperację. Dzięki współpracy i wypracowanym w grupie silnym, wspierającym, opartym często na długoletnim zaufaniu relacjach, wielu przedsiębiorców jest w stanie uchronić swoje firmy przed upadkiem.

Pisząc o organizacjach biznesowych, mam na myśli formalnie związane przez organizatorów grupy, spotykające się cyklicznie i mające na celu przede wszystkim rozwój i wspieranie działalności biznesowej swoich członków. Są to zarówno lokalne zrzeszenia, jak i zgrupowania działające na wspólnych zasadach na całym świecie. Ujmując to szerzej: organizacje skierowane do osób posiadających firmy i pragnących je rozwijać w oparciu o wzajemną współpracę i rozbudowę sieci kontaktów biznesowych. W dobie pandemii podjęto w nich szereg działań, mających na celu wzmożone wsparcie doświadczających kryzysu członków, którzy znaleźli w sobie wzajemnie oparcie, bazujące na wypracowanym dotychczas zaufaniu.

Jest ono istotnym czynnikiem budujących i wpływającym na jakość relacji. Najbardziej ogólna jego definicja przedstawia się następująco: „Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” (Sztompka, 2007, s. 69–70). W kontekście organizacji biznesowych i tworzonych tam relacji, o których będzie mowa, warto też przytoczyć tę, odzwierciedlającą się w sytuacjach zakładania wzajemnych korzyści ze współpracy oraz swego rodzaju wzajemności: „Zaufanie to przekonanie lub oczekiwanie, że partner weźmie pod uwagę interesy drugiego w toku wymiany” (Lin, za: Sztompka, 2007, s. 70). Niewątpliwie sprzyja to zwiększaniu poczucia bezpieczeństwa oraz pewności, że można na kims, poza sobą samym, polegać.

Biorąc pod uwagę fakt, iż grupy biznesowe opierają się także o formalne regulacje, sprzyjające osiągnięciu wspólnych celów, warto też zwrócić uwagę, iż „Zaufanie to oczekiwanie, które rodzi się w zbiorowości na temat regularnego, uczciwego i kooperującego zachowania innych członków wspólnoty w oparciu o wspólnie uznane normy” (Fukuyama, za: Sztompka, 2007, s. 70).

Ponieważ zaufanie zdobywa się długotrwanie i nie jest ono czymś danym raz na zawsze, warto mieć na uwadze ten aspekt podczas analizy dalszych rozważań. Zarówno w kontaktach biznesowych, gdy chodzi o wspólne interesy czy wzajemne rekomendacje, tak samo w kontaktach prywatnych ważny jest czas próby – weryfikacja, na ile można komuś zaufać i uwierzyć, że będzie dla nas wsparciem. Tym

bardziej, gdy mówimy o sytuacjach kryzysowych. Doskonale ten permanentny stan poszukiwania, tworzenia i odczuwania zaufania obrazuje cytat z książki Piotra Sztompki. Przytoczę dłuższy fragment:

„Zaufanie to szczególny, ludzki pomost do niepewnego, przyszłego świata, w którym centralną rolę odgrywają inni ludzie. Nie mogę na ten pomost nie wejść, bo inni, choć niepewni w swoich intencjach czy reakcjach, są mi potrzebni. Wchodzę więc i szukam tych, którzy, jak miemam, będą dla mnie użyteczni, pomocni, życzliwi, uczciwi, lojalni. Szukam bezpośrednio sam lub pośrednio z drugiej ręki, wiedzy o tych ludziach, a następnie poddaje tę wiedzę na testowi praktyki. Decyduję się nawiązać kontakt, interakcje, poznać kogoś, coś od kogoś kupić, zlecić jakąś usługę, pożyczyć komuś pieniądze, oddać dziecko pod opiekę. Każdy taki kontakt dostarcza mi nowej wiedzy, na podstawie której decyduję się kontynuować relację lub ją zerwać. Wiedza staje się coraz pełniejsza w miarę kumulowania się doświadczeń z konkretnymi osobami, z przedstawicielami pewnych ról społecznych czy zawodów, z członkami pewnych środowisk czy wspólnot, obywatelami pewnych państw czy narodów. Moja umiejętność podejmowania trafnych „zakładów” rośnie, ale zawsze pozostaje margines niepewności. Bo przyszli partnerzy niekoniecznie zachowają się tak, jak poprzedni, bo wiedza o nich, zarówno moja własna, jak i z drugiej ręki, jest często ambiwalentna, bo moje doświadczenia „trafionych” i „nietrafionych” zakładów też są często ambiwalentne, gdy ten sam partner sprostał, a kiedy indziej zawodził moje zaufanie” (Sztompka, 2007, s. 72).

Waga zaufania w relacjach interpersonalnych między członkami organizacji biznesowych oraz jego przejawy będą się pojawiać w dalszych rozważaniach. Co ciekawe, według badań CBOS, jeśli chodzi o biznes, Polacy są dość ostrożni. 34% badanych uważa, że zaufanie w interesach na ogół się opłaca, a nieco większa grupa (41%) jest zdania, że zaufanie do partnerów w interesach na ogół źle się kończy. W ciągu ostatnich lat opinie w tej kwestii nie uległy znacznym zmianom, jednak w porównaniu z rokiem 2002 wzrósł odsetek badanych doceniających znaczenie zaufania w biznesie⁵. Wspomniana już wcześniej próba czasu i przebywanie wśród uczestników danej grupy pozwala zatem na weryfikację pokładanej w innych ufności.

Nie bez znaczenia jest także aspekt emocjonalny związany z przynależnością do grupy i przezwyciężaniem kryzysu. Poza statutowymi celami organizacje biznesowe realizują także inne potrzeby uczestników. Dzięki cyklicznym spo-

⁵ https://cbos.pl/spiskom.pol/2020/K_043_20.pdf [dostęp: 27.02.2021].

tkaniom i często wieloletniemu uczestnictwu wielu członków rozwija w nich nie tylko swój biznes, ale też samych siebie i głębsze więzi interpersonalne. Według Webera: „Každy związek społeczny, który wychodzi poza osiągnięcie bezpośrednich, wspólnych celów i trwa w czasie, wymaga względnie trwałych więzi społecznych między tymi samymi osobami, które nie mogą ograniczać się wyłącznie do technicznie koniecznych działań” (Weber, za: Mikołajewska, 1999, s.77). Zaangażowanie w działalność grup biznesowych także w dobie kryzysu wymaga uwzględnienia zarówno wkładu w kontekście doświadczenia zawodowego, jak i zasobów osobistych w postaci umiejętności, strategii radzenia sobie ze stresem, optymizmu, nadziei czy poczucia własnej skuteczności (Kubacka-Jasiecka, 2016, s. 77).

W sytuacji kryzysowej eskalacja nieprzyjemnych emocji związanych z napotykanymi trudnościami może być trudna do zniesienia, szczególnie w samotności. Wciąż jednak emocjonalny impas można przezwyciężyć. „Jak szybko osoba powróci do równowagi i jaki poziom zdrowia osiągnie, zależy od posiadanych przez jednostkę zasobów zmagania się: indywidualnych i społecznych (np. wsparcie psychospołeczne) (Kubacka-Jasiecka, 2016, s. 66–67).

Niewątpliwie łatwiej jest dostrzegać różne możliwości i rozwiązania, posiadając bezpośrednie wsparcie społeczne: „miła jest sama świadomość, iż miałbym się na kim oprzeć w razie kryzysu”, jak i te buforowe, wpływające na ludzki dobrostan ściśle w sytuacjach kryzysowych (Czapiński, 2017, s. 125). Często bywa także tak, że kryzys staje się furtką do ogromnego rozwoju jednostki. „Wzrost (...) przejawia się w zdobywaniu poczucia wewnętrznej siły, zrozumieniu kolei losu, uznaniu pomocności wsparcia innych. Głębsze, bardziej refleksyjne przepracowanie urazu, w rezultacie czego pojawia się wyciszenie emocjonalne, spokój, być może radość z uzyskania poczucia sensu i znaczenia doświadczeń traumatycznych (...)” (Kubacka-Jasiecka, 2016, s. 75). To, jakie emocje będą towarzyszyć przezwyciężaniu sytuacji stresującej, zależy od wielu czynników. W dalszych rozważaniach skupię się na tych wynikających z przynależności do wspierającej grupy.

Powyższe analizy potwierdzają wagę podjętych badań w kontekście dziedziny nauk społecznych i takich jej dyscyplin jak ekonomia, zarządzanie, pedagogika czy psychologia. Kryzysowe oddziaływanie pandemii na przedsiębiorców i funkcjonowanie ich firm ujawnia wiele nowych potrzeb, jak i wykorzystywanych w tym czasie możliwości. Są to niewątpliwie wspomniane wsparcie społeczne, jak i realizowane dzięki niemu w tym czasie formy pomocy ekonomicznej, edukacyjnej czy emocjonalnej.

3. MATERIAŁY I METODY

Celem badań było poznanie wspierającej roli organizacji biznesowych i relacji stworzonych tam przez przedsiębiorców w mierzeniu się z kryzysem w czasie pandemii COVID-19. Dobór grupy był celowy. W badaniu wzięło udział 15 właścicieli firm zrzeszonych w organizacjach biznesowych, poinformowanych o jego naukowych celach. Do badania przystąpiło 6 kobiet i 9 mężczyzn w wieku od 28 do 67 lat. Jedna z osób zamieszkuje wieś, jedna miasto do 50 000 mieszkańców, trzy miasta powyżej 500 000 mieszkańców, a pozostali miasta wielkości od 100 000 do 500 000 mieszkańców. Wykształcenie badanych przedstawiało się następująco: Jedna osoba miała wykształcenie podstawowe, jedna średnie, pozostali wyższe.

Przedsiębiorcy różnili się między sobą stażem prowadzenia działalności gospodarczej i uczestnictwa w omawianych organizacjach. Staż prowadzenia firmy wynosił od roku do 5 lat oraz w przedziale 11–15 lat zadeklarowało po pięciu przedsiębiorców. Dwóch z nich prowadziło biznes od 6 do 10 lat, a pojedyncze osoby deklarowały staż w przedziałach: 16–20 lat, 21–25 lat i 31–35 lat.

Co do uczestnictwa w organizacjach biznesowych sześciu rozmówców brało aktywny udział w spotkaniach grupy w przedziale od 11 do 18 miesięcy, czterech od 2 do 3 lat, trzech od 4 do 5 lat, a dwóch powyżej lat 5. Badani stanowili więc dość zróżnicowaną grupę, jeśli chodzi o staż doświadczenia w prowadzeniu firmy i czas aktywności w zorganizowanej grupie wsparcia.

Zastosowałam metodę wywiadu. Badania zostały przeprowadzone online w styczniu 2021 roku i polegały na udzieleniu pisemnych odpowiedzi na 21 otwartych pytań wywiadu i pytania metryczkowe. Pytania dotyczyły relacji wspierających przedsiębiorców w czasie pandemii oraz roli organizacji biznesowych, w których zostały zawarte, i wynikały z przedmiotu badań oraz postawionych problemów szczegółowych. Zgromadzone materiały zostały poddane analizie, zgodnie ze wskazówkami kodowania na podstawie danych (Gibbs, 2011, s. 91). Odpowiedzi uczestników badania pozwoliły na przyjrzenie się poruszonym zjawiskom i od kodów opisujących przejść przez wspólne kategorie do kodów analitycznych (Gibbs, 2011, s. 88).

4. REZULTATY

Z analizy otrzymanych opisów wynika, że przedsiębiorcy bardzo sobie cenią uczestnictwo w organizacjach biznesowych. W wielu przypadkach podkreślali, że to dzięki posiadanym tam kontaktom, a nawet zawartym przyjaźniom można

przejsć przez kryzys w poczuciu wsparcia. Obok wypowiedzi odzwierciedlających docenianie roli wsparcia w postaci rad, dzielenia się doświadczeniem i wiedzą, były też takie, które wprost mówiły, że dzięki uczestnictwu w grupie zyski ich firm wciąż były zapewnione, nawet pomimo trudnej sytuacji. Wskazują na to wypowiedzi: „Duża część dochodów firmy jest osiągnięta dzięki znajomości grupy” [P1]⁶, „(...) Co ciekawe wyniki finansowe grupy urosły” [P5].

4.1. WYJŚĆ Z KRYZYSU OBRONĄ RĘKĄ, CZYLI KORZYŚCI PŁYNĄCE Z UCZESTNICTWA W ORGANIZACJI BIZNESOWEJ

Analiza zgromadzonego materiału pozwala stwierdzić, że przedsiębiorcy biorący udział w badaniu dzięki uczestnictwu w organizacji mogli zdecydowanie zmniejszyć negatywne skutki pandemii. Pozostając w grupie i podejmując starania o utrzymanie firmy, angażowali się jednocześnie we wspieranie innych. Opisy wskazują, że jest to gra zespołowa, a pojawiające się trudności zacieśniły wiele relacji. Przedsiębiorcy są zdania, że istotne w czasach pandemii były przede wszystkim:

- możliwość utrzymywania dotychczasowych kontaktów, mimo że w nieco innej formie,
- dostęp do dodatkowych szkoleń pomagających odnaleźć się w nowej, bardziej cyfrowej rzeczywistości,
- otrzymywanie od pozostałych członków grupy poleceń i rekomendacji usług i produktów dla osób spoza grupy,
- przepływ informacji na tematy związane ze wsparciem ze strony rządu,
- wymiana wiedzy i doświadczeń związanych z dotacjami i regulacjami prawnymi,
- otrzymywanie zamówień i zleceń od innych członków grupy, których kryzys aż tak nie dotknął,
- poczucie, że w każdej chwili można się zwrócić do kogoś z grupy.

We wszystkich wypowiedziach znajdowały się także informacje na temat korzyści emocjonalnych płynących z posiadania sieci osób, które służą chęcią wysłuchania, wyrozumiałością i wsparciem: „Relacje są pozytywne i pełne wsparcia i dobrej energii” [P15]. W wypowiedziach znamienne było odczuwanie wspólnoty i tego, że nie jest się osamotnionym w obliczu trudności: „Ogólne poczucie, że „w razie gdyby”, to mam się do kogo zwrócić o wsparcie” [P5] czy jak ujęte zostało to w tej wypowiedzi: „(...) czuję wsparcie i chęć pomocy” [P12].

⁶ [P15] oznacza kod nadany konkretnemu przedsiębiorcy w celu zachowania anonimowości

To, co obok możliwości utrzymania, a nawet rozwoju firmy dzięki wsparciu i rekomendacjom było często podkreślane, to poczucie wspólnoty. Tego, że nie jest się osamotnionym i przetrwanie kryzysu, a nawet wyjście z niego obronną ręką, jest możliwe i jak najbardziej realne. Warto w tym miejscu przywołać koncepcję *Gemeinschaft* i *Gesellschaft*, opisującą dwa rodzaje zbiorowości oraz dwa typy więzi społecznych. *Gemeinschaft* – wspólnota – to grupa opierająca się na poczuciu jedności i bycia razem. Można ją znaleźć chociażby w rodzinie, wspólnocie sąsiedzkiej na wsi czy we wspólnocie wyznaniowej. *Gesellschaft* – stowarzyszenie – zakłada istnienie instrumentalnego celu (Łucka, 2011, s. 29). „Współżycie poufale, intymne, zamknięte w wąskim kręgu określane jest (...) jako życie we wspólnocie. Stowarzyszenie to życie publiczne, światowe” (Toennies, za: Łucka, 2011, s. 29). Choć organizacje biznesowe posiadają odgórny cel, to więzi, o których pisali badani, noszą znamiona wspólnoty. „Ludzie żyjący we wspólnocie należą wzajemnie do siebie i czerpią korzyści oraz posiadają i użytkują wspólne dobra” (Toennies, za: Łucka, 2011, s. 29). W pytaniu o to, za co najbardziej przedsiębiorcy cenią uczestnictwo w organizacji, pojawiały się na przykład takie wypowiedzi: „Poczucie więzi z innymi członkami, gotowość do pomocy” [P13], „Przynależność do społeczności” [P7], „Za przychód i kilkanaście bardzo wartościowych relacji” [P6], „serdeczne wsparcie oraz dostęp do bazy wiedzy innych przedsiębiorców związanych z codziennym prowadzeniem działalności” [P2]. Wszystko to pozwala wnioskować, że przynależność do nastawionej na współpracę grupy osób o podobnych celach i wartościach, szczególnie w obliczu trudności, daje zarówno wsparcie emocjonalne, merytoryczne, jak i pośrednio finansowe, co może podsumować także poniższe zdanie: „Każdego tygodnia grupa wspiera radami oraz dobrze przygotowanymi rekomendacjami niejednokrotnie przekładającymi się na płatne zlecenia” [P2].

Najważniejsze w radzeniu sobie z kryzysem wywołanym pandemią okazały się zatem:

- możliwość utrzymania działalności, a nawet jej rozwój, dzięki relacjom i otrzymywanym w grupie rekomendacjom,
- dostęp do wiedzy merytorycznej na temat wsparcia rządowego,
- dostęp do doświadczenia pozostałych członków i ich sieci kontaktów,
- poczucie wsparcia emocjonalnego i gotowość do pomocy ze strony innych uczestników.

badanych. W podobny sposób zakodowane będą wszystkie przywoływane wypowiedzi uczestników badania. Wypowiedzi badanych ujmowane są w cudzysłów i zachowany jest ich dosłowny zapis.

4.2. DZIAŁANIA PODJĘTE W ORGANIZACJACH BIZNESOWYCH PO WYSTĄPIENIU PANDEMII

W obliczu pandemii COVID-19 większość organizacji przeniosło swoje spotkania na platformy online: „Spotkania »na żywo« zostały zastąpione spotkaniami on-line” [P4]. Wywołało to konieczność opanowania umiejętności korzystania z tych platform. W celu umożliwienia uczestnictwa w tej formie komunikacji zorganizowano szkolenia związane z ich obsługą. By umożliwić kontynuację i ochronę działalności członków, wzmożono komunikację online i działania edukacyjne: „Większa komunikacja przez maila, większa ilość informacji nt. pomocy z tarczy” [P1].

Badani wraz z innymi uczestnikami, we własnym zakresie zwiększyli także intensywność komunikacji pomiędzy spotkaniami, co obrazuje poniższa wypowiedź: „Na poczcie mailowej Stowarzyszenia zarząd i członkinie zamieszczały informacje i dokumenty związane z ewentualnym wsparciem działalności. Utworzona została także grupa na Facebooku oraz czat na Messengerze zawierająca wszystkie napotkane przez członkinie sposoby i formy radzenia sobie z działalnością w czasie pandemii, linki, posty, dokumenty, rady, dobre praktyki” [P12]. Sytuacja wzmożonego stresu wzbudza zwiększoną potrzebę otaczania się innymi, którzy będą pomocni przy wychodzeniu z impasu. Wiąże się to z „buforową” hipotezą wsparcia społecznego, znaną w psychologii zdrowia. Zgodnie z nią oraz sentencją „prawdziwych przyjaciół poznaje się w biedzie” pozytywna rola innych ludzi wzmacniana jest właśnie w czasie kryzysu. Wtedy szczególnie potrzebujemy osób, z którymi możemy podzielić się swoimi problemami i tym samym lepiej zrozumieć, a nawet rozwiązać trudną życiową sytuację (Czapiński, 2017, s. 125).

Analiza wypowiedzi wykazała zwiększoną potrzebę bycia w ciągłym, jeszcze bliższym niż dotychczas kontakcie, wykorzystując różne dostępne możliwości świata online: „Nasza Grupa ma też aktywny czat na Facebooku, gdzie utrzymujemy kontakt na co dzień” [P5], „Mamy wspólne grupy na portalach społecznościowych i w razie potrzeby kontakt do kilkudziesięciu osób jest non stop” [P3]. Zgodnie z buforowym podejściem wpływu wsparcia społecznego, jego efekt „jest tym większy, im silniej jednostka doświadcza stresu” (Czapiński, 2017, s. 125). Sytuacja, w której znaleźli się przedsiębiorcy bez wątplenia należała do stresujących, a przynależność do wspierającej grupy umożliwiła zniwelować jej negatywne skutki.

Reasumując, główne działania organizacji, mające na celu dalsze wspieranie członków w czasie pandemii, można więc sprowadzić do poniższej listy:

- działania zapewniające dalsze funkcjonowanie organizacji (cykliczne spotkania online, posiedzenia zarządu),
- spotkania edukacyjne (z obsługi narzędzi i możliwości przeniesienia części działań biznesowych do Internetu),
- działania informacyjne (przekazywanie doniesień na temat wsparcia w formie dotacji i zwolnień z niektórych płatności),
- zabiegi umożliwiające podtrzymywanie komunikacji pomiędzy spotkaniami (wykorzystywanie grup w mediach społecznościowych, czatów, zwiększenie częstotliwości komunikacji mailowej).

Wszystkie te aktywności miały na celu natychmiastową reakcję na to, co przyniosła pandemia, i zapewnienie maksymalnego wsparcia członkom organizacji. Pomimo braku możliwości kontynuowania spotkań w dotychczasowej bezpośredniej formie podjęto kroki, by utrzymać kontakt i nadal dzielić się niezbędnymi w tym czasie informacjami. Świadczy to o proaktywnej postawie organizatorów i uczestników, którzy zamiast poddawać się nieprzyjemnym emocjom i wyobrażaniu sobie czarnych scenariuszy, wykorzystali wszelkie dostępne zasoby do tego, by kontynuować działalność. To zaś umożliwiło podtrzymywanie ważnych dotąd aktywności i relacji, które przekładają się na ciągłe prosperowanie przedsiębiorców mimo panującego kryzysu.

4.3. ZAUFANIE JAKO FUNDAMENT WSPIERAJĄCYCH RELACJI

Sytuacja kryzysowa w wielu przypadkach zbliża i pomaga wzmocnić poczucie wspólnoty. Jedna z uczestniczek w taki sposób odniosła się do tego, co nastąpiło w relacjach po wystąpieniu pandemii: „Scementowanie więzi, wzrost życzliwości i chęci pomocy mimo braku możliwości osobistych spotkań” [P12]. Wśród wypowiedzi przedsiębiorców bardzo często pojawiała się kwestia życzliwości i przyjacielskich stosunków pomiędzy uczestnikami, ale także wagi rzetelności i wzajemnego zaufania. „Istnieje taka wartość, wspólna dla wszystkich ludzi, relacji, zespołów, rodzin, organizacji, narodów i cywilizacji na całym świecie, która troskliwie rozwijana na w sobie moc przyciągania, niebywałego sukcesu i powodzenia we wszystkich sferach życia. Tą wartością jest zaufanie. Wspiera nas i wpływa na jakość każdej naszej relacji, porozumienia, pracy, każdego działania, które podejmujemy. Zmienia przebieg i rezultat naszego życia zarówno na płaszczyźnie osobistej, jak i zawodowej” (Szałach, 2013, s. 89). To właśnie zaufanie było wskazywane przez badanych jako kluczowe. Jako fundament zarówno udanych transakcji, jak i owocnych, dających poczucie wsparcia więzi, co obrazuje poniższe podsumowanie: „To podstawa naszych relacji” [P13].

Zwracano też uwagę na jego istotę: „Zaufanie trzeba budować i nie jest to kwestia jednego spotkania” [P9]. Uczestnicy badania byli członkami organizacji biznesowych już przed wybuchem pandemii, a to, jakie zaufanie zdobyli do tej pory w grupie podczas kryzysu, miało wpływ na zakres otrzymywanego wsparcia. Im większym zaufaniem się kogoś darzy, w tym więcej interakcji się z nim wchodzi, a tym samym chętniej odpowiada na zgłaszane potrzeby, czy wprost rekomenduje się jego usługi innym. Wielu uczestników pisało o nawiązanych w grupie przyjaźniach i zdarzających się w związku z tym także spotkaniach towarzyskich wybiegających poza to, co było wspólnym celem organizacji. Przejawami zaufania między uczestnikami i jednocześnie korzyściami, które z niego płyną, były najczęściej:

- aktywne polecenia usług i rekomendacje,
- przekazywanie „ciepłych kontaktów” do poszukiwanych osób (zapowiedź, że znajomy z grupy skontaktuje się w jakiejś sprawie),
- przekazywanie konkretnych wskazówek związanych z rozwiązaniem jakichś trudności,
- spotkania 1:1 mające na celu wspólne pochylenie się nad poszczególnymi wyzwaniami,
- częstsze kontakty pomiędzy oficjalnymi spotkaniami,
- gotowość do pomocy/udziału w realizacji jakiegoś projektu.

Obrazuje to też poniższa wypowiedź: „Niejednokrotnie Stowarzyszenie jako grupa, ale także poszczególne członkinie udowodniły, że są godne zaufania i można liczyć na ich pomoc i wsparcie – to ważne. Dzielenie się informacjami, poszukiwanie możliwości wzajemnej pomocy i wsparcia, zapraszanie do współpracy i pomysły na rozwój poszczególnych biznesów – to norma w naszym Stowarzyszeniu” [P12].

Przedsiębiorcy pisali o korzyściach płynących z posiadania zaufania wśród innych, owocującego otrzymywaniem poleceń, pozyskiwaniem nowych zleceń i poszerzaniem sieci swoich kontaktów: „Zaufanie to podstawa w biznesie i networkingu. Przede wszystkim dobre i ciepłe rekomendacje” [P7]. Zwracali też uwagę na konsekwencje jego nadszarpnięcia: „Bez zaufania przedsiębiorca nie wyciąga z uczestnictwa żadnej korzyści. Informacja o słabej jakości (o ile nie zostanie wyłapana na etapie rekrutacji) bardzo szybko rozchodzi się po grupie. Taka osoba nie notuje korzyści i najczęściej rezygnuje” [P6]. W tego typu organizacjach bardzo duże znaczenie ma rzetelność i uczciwość uczestniczących w nich przedsiębiorców. Dochodzi tam do ciągłej weryfikacji zaangażowania i podejścia do realizacji usług, bo przecież nikt nie chce rekomendować czegoś o słabej jakości. Zawiedzenie zaufania może więc w takich grupach skutkować

wykluczeniem, na co wskazuje wypowiedź jednej z osób: „Bez zaufania nie ma biznesu. Jeżeli ktoś nagminnie nie wywiązuje się ze swoich zleceń to przestaje je dostawać, co w momencie przedłużenia członkostwa kończy się odejściem nie do końca rzetelnego przedsiębiorcy” [P3]. I tak jak pisał Piotr Sztompka w przywołanym wcześniej fragmencie, co do oceny czyjegoś wywiązywania się z zadania, mimo wielu doświadczeń, zawsze istnieje „margines niepewności”. Osoby dające wsparcie poprzez polecenie usług innym uczestników są świadome wagi zaufania i związanego z tym ryzyka; opisują to tak: „(...) rekomendując przedsiębiorcę ryzykuje się własną reputacją” [P4]. Ogólnie jednak większość badanych pozytywnie oceniała poziom zaufania i rzetelności w swoich grupach.

Analiza wypowiedzi badanych pozwala wysunąć poniższe wnioski co do roli zaufania w relacjach między członkami organizacji biznesowych:

- zaufanie ma fundamentalne znaczenie zarówno na przestrzeni działań biznesowych, jak i tworzonych relacji,
- wśród członków organizacji biznesowych, uczestniczących w badaniach, panuje duże zaufanie,
- im większe zaufanie, tym bliższe relacje, a nawet przyjaźnie między uczestnikami,
- ktoś, kto nie budzi zaufania, nie otrzymuje rekomendacji i nie tworzy bliskich relacji,
- zawiedzenie zaufania może skutkować wykluczeniem z grupy.

4.4. JAK RYBA W WODZIE, CZYLI UCZUCIA ZWIĄZANE Z UCZESTNICTWEM W GRUPIE

Powyższe analizy pozwalają dostrzec, że przedsiębiorcy zjednoczeni w biznesowych organizacjach są zadowoleni ze swego uczestnictwa. Doceniają otrzymywane wsparcie i realną pomoc w pozyskiwaniu zleceń oraz zamówień na swoje usługi lub produkty. Udział w organizacjach biznesowych budzi u badanych szereg przyjemnych emocji i uczuć. Są to: swoboda, życzliwość, zaufanie, sympatia, spokój, zadowolenie, uznanie, zainteresowanie, docenienie. Przedsiębiorcy czują się w grupie jak przysłowiowa ryba w wodzie. To coś więcej niż poczucie komfortu. To przestrzeń i ludzie, wśród których chcą przebywać i czerpią z tego radość. Chcą tam wracać i kontynuować swoje dotychczasowe działania. Przynależność do grupy wiąże się z poczuciem wsparcia i posiadania osób, do których można się zwrócić po pomoc. Do tego jest to podbudowane wzajemnym zaufaniem i serdecznymi relacjami, które niekiedy owocują przyjaźnią. Uczestnicy badania pisali często

o tym, że czują się swobodnie podczas spotkań i w relacjach z innymi członkami grupy. Opisują je jako: „bardzo życzliwe, przyjacielskie i wspierające” [P12], „Serdeczne, przyjazne, otwarte; mało typowe dla polskiego biznesu” [P4] czy też: „bardzo pozytywne, pozbawione sztuczności, ułudy” [P10].

Nie sposób jednak nie wspomnieć o trudnościach związanych z przeniesieniem relacji do świata online. Wielu osobom brakuje spotkań twarzą w twarz i możliwości, jakie dają w obszarze bliskości, lepszego zrozumienia kontekstu wypowiedzi czy zwyczajnie dogodniejszych warunków realizacji niż przy monitorze. Wielu badanych zgłaszało odczuwanie braku kontaktów bezpośrednich, dostrzegając jednocześnie obniżenie jakości relacji i zaangażowania w cykliczne spotkania niektórych członków od czasów pandemii: „Osoby preferujące kontakt osobisty na żywo poczuły ograniczenia w jego jakości” [P2], „Brakuje tylko relacji w „re-alu” [P4], „Podczas spotkań online nie widać prawie emocji i to się czuje” [P3]. Mniejsze zaangażowanie obrazuje poniższa wypowiedź: „Brakuje spotkań na żywo i zaangażowania członków. Część członków grupy zaczęło traktować spotkania online jako »odbębnienie swojej prezentacji«, podłącza się tylko na agendę, omijając *networking*, czy całe spotkania, a brak zaangażowania przekłada się na morale reszty grupy” [P5]. Taka sytuacja może w dłuższej perspektywie zagrażać trwałości grupy, powodować zniechęcenie i rezygnację z uczestnictwa niektórych członków.

Na ten moment jednak ograniczenie kontaktów bezpośrednich nie jest przeszkodą w pozostaniu w organizacji i czerpaniu z niej niewątpliwych korzyści: „na szczęście rozwiązania technologiczne pozwalają na utrzymanie ciągłości kontaktu” [P2]. Szczególnie że ich rola w dobie pandemii COVID-19 jest, jak wykazały badania, bardzo wspierająca, a wręcz chroniąca przed wieloma negatywnymi skutkami kryzysu. Wracając do przysłowiowej ryby – choć środowisko wodne nieco się zmieniło, wciąż wiele osób czerpie mnóstwo korzyści i satysfakcji ze wspólnego pływania.

Analiza wypowiedzi ujawnia, że stawianie czoła trudnościom w grupie jest łatwiejsze, a radość z sukcesów większa w towarzystwie osób „jadących na tym samym wózku”. Potwierdza to wspomniany już buforowy efekt wsparcia społecznego w sytuacjach doświadczania napięcia. Czując w kimś oparcie, zyskujemy niejako dodatkowe siły do mierzenia się z wyzwaniami. Ponadto „w przypadku wielu rodzajów stresu życiowego najbardziej efektywne okazuje się wsparcie ze strony osób uwikłanych w ten sam kontekst wydarzeń lub znajdujących się w podobnym położeniu” (Czapiński, 2017, s. 129). Wszelkie wydarzenia wzbudzające silne emocje, zarówno przyjemne, jak i nieprzyjemne, milej jest doświadczać w towarzystwie bliskich osób niż samotnie. Obrazuje to także poniższy cytat: „Myślę, że szczególnie w momentach »odosobnienia«, ważne jest poczucie przynależności do

JAKIEJŚ grupy, taką grupą może być organizacja. Jest i z kim się cieszyć z sukcesów, jak i z kim ponarzekać na system, wiedząc, że znajomy przedsiębiorca przedsiębiorcę zrozumie, a w niektórych przypadkach nawet bliski przyjaciel pracujący na etacie tego nie będzie potrafił dać;)” [P5]. Przedsiębiorcy niejednokrotnie ukazyli w swoich wypowiedziach, że we wspierających relacjach z innymi zrzeszonymi we wspólnej organizacji czują się „Jak ryba w wodzie:-)” [P9]. To zaś niewątpliwie wspiera ich biznesowe aktywności oraz mierzenie się z trudnościami związanymi z pandemią, chroniąc przed upadkiem i zamknięciem działalności.

5. PODSUMOWANIE

Wyniki przeprowadzonych badań ukazują pozytywne zjawiska ujawniające się podczas kryzysu, jakimi jest znajdowanie społecznego wsparcia oraz nowych rozwiązań w mierzeniu się z trudnościami. Sądzę, że przynależność do wspierającej organizacji i nawiązane w jej ramach relacje są pomocne w przewyciężeniu impasu. Niewątpliwie przedsiębiorcy ukazyli, jak wiele wsparcia można doświadczyć dzięki takim relacjom. Przynależność do grupy umożliwia zaś ich trwałość nawet w dobie pandemii COVID-19. Co istotne, jest to wsparcie na kilku płaszczyznach. Wiedzy i doświadczenia, a także realnego utrzymania i rozwoju firm pomimo kryzysu oraz jakże istotnego – wsparcia emocjonalnego. Mogłoby się zdawać, że organizacje biznesowe koncentrują się wyłącznie na kwestiach finansowych i związanych z rozwojem biznesów swoich członków. Powyższe wypowiedzi ukazują jednak głębszy obraz relacji, które powstają w tych grupach oraz otrzymywanej tam pomocy.

Jak to możliwe, że wśród osób początkowo obcych można znaleźć tak ogromną pomoc? Jak to się dzieje, że wśród przypadkowych osób, na przestrzeni wspólnych zainteresowań i cyklicznych spotkań nawiązują się przyjaźnie? Co pozwala stwierdzić, że taka grupa „To druga rodzina” [P4]? Czy kryzys faktycznie pozwala zweryfikować powiedzenie „Prawdziwych przyjaciół poznaje się w biedzie”? Czy to wspólny cel, wspólny wróg, czy sprzyjające rozwojowi, nawet mimo kryzysu, warunki? Zachęcam do refleksji nad tymi pytaniami zarówno w kontekście przedstawionych wyników, jak i własnych doświadczeń z różnymi wspólnotami.

Wielu badaczy podkreśla znaczenie relacji i wzrostu kapitału społecznego w rozwoju jednostek i społeczeństw (Sierocińska, 2011, Czapiński, 2006) i mam nadzieję, że powyższe wyniki zachęcą do współtworzenia takich grup oraz wzmacniania poczucia, że razem (nawet jeśli są to w dużej mierze relacje online) możemy więcej.

Podjęte badania pozwoliły osiągnąć zakładany cel, jakim było poznanie wspierającej roli organizacji biznesowych i relacji tworzonej tam przez przedsiębiorców w mierzeniu się z kryzysem w czasie pandemii COVID-19 oraz odpowiedzieć na postawione pytania badawcze.

Analiza wypowiedzi badanych ujawniła następujące dwa rodzaje działań wspierających, podjętych w organizacjach biznesowych: działania podtrzymujące relacje o charakterze formalnym i nieformalnym (kontakty online); działania edukacyjne (szkolenia z obsługi narzędzi i rozwiązań cyfrowych; informowanie o pojawiających się dotacjach i ulgach, zmianach w przepisach, itp.). Odnosiły się więc one zarówno do ułatwienia kontynuacji spotkań poszczególnych grup, jak i podjęcia dodatkowych wysiłków związanych z utrzymaniem przedsiębiorstw ich członków.

Wyróżniono kilka form przejawiania się zaufania pomiędzy uczestnikami organizacji biznesowych. Były to: aktywne polecenia i rekomendacje, częstsze spotkania indywidualne, większe wsparcie przy realizacji poszczególnych projektów, dzielenie się konkretnymi wskazówkami na zgłaszane problemy, a nawet tworzenie bliższych, przyjacielskich relacji wykraczających poza obszar zawodowy. Analiza wyników pozwoliła też stwierdzić, że badani przypisywali zaufaniu fundamentalne znaczenie, a jego zawiedzenie mogło skutkować zmniejszeniem wsparcia, a nawet wykluczeniem z grupy.

Podczas analizy zgromadzonego materiału poznano emocje i uczucia towarzyszące przedsiębiorcom w doświadczaniu wspierających relacji zawartych w ramach organizacji biznesowych. W rezultacie kontaktów z innymi członkami grupy uczestnikom badań towarzyszyły przede wszystkim przyjemne emocje i uczucia, takie jak: docenienie, spokój, swoboda, sympatia, uznanie, zadowolenie, zainteresowanie, zaufanie, życzliwość. Podkreślali oni również poczucie przynależności i wsparcia emocjonalnego wynikającego ze świadomości, że mają wokół siebie osoby, na które mogą liczyć, jak i realnych dowodów na to.

Wnioski te nie wyczerpują jednak w pełni złożonej problematyki potrzeby wsparcia w dobie kryzysu, wagi zaufania i doświadczanych emocji oraz relacji i ich roli w przewyżnianiu trudności. Pandemia nadal trwa i z pewnością warto zgłębiać jej kolejne skutki oddziaływające zarówno na prosperowanie firm, jak i emocjonalne funkcjonowanie ich właścicieli.

Bibliografia

- Bylok, F. (2011). Rozwoj kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu. *Problemy zarządzania*, t. 9, nr 1, s. 134–154.
- Czapiński, J. (2006). Polska – państwo bez społeczeństwa. *Nauka*, 1, s. 7–26.

- Czapiński, J. (2017). *Psychologia szczęścia. Kto, kiedy, dlaczego kocha życie i co z tego wynika, czyli nowa odsłona teorii cebulowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grądzki, R., Zakrzewska-Bielawska, A. (2009). Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach. *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 3/2, s. 11–21.
- Krzyminiewska, G. (2003). Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska, W: *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, R. LXV, z. 2, s. 221–227.
- Kubacka-Jasiecka, D. (2016). Kryzys emocjonalny i trauma szansą na rozwój i potęgowanie zdrowia. Wątpliwości i pytania. *Rocznik Filologiczny Ignatium*, XXI/1, s. 51–89.
- Łucka, D. (2011). Marzenie o wspólnotcie: retrospektywna fikcja czy wizja przyszłości? Komunitariańska koncepcja wspólnoty. *Studia Socjologiczne*, 4 (203), s. 27–43.
- Mikołajewska, B. (1999). *Zjawisko wspólnoty (Wybór tekstów)*. New Haven: The Lintons' Video Press.
- Sierocińska, K. (2011). Kapitał społeczny, definiowanie, pomiar i typy. *Studia Ekonomiczne*, 1 (LXVIII), s. 69–86.
- Skłodowski, H. (red.) (2010). Człowiek w kryzysie – psychospołeczne aspekty kryzysu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XI, z. 1.
- Szałach, S. (2013). Zaufanie w relacjach interpersonalnych – wybrane aspekty. *Edukacja Humanistyczna*, 1 (28), s. 177–183.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo PLUS.
- Talarowska, M. (2020). *Lęk i depresja a COVID-19 – jak sobie radzić z naszymi emocjami?* Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/341459589_Lek_i_depresja_a_COVID-19_jak_sobie_radzic_z_naszymi_emocjami.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem: od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Wieczorek, A. (2014). Zarządzanie organizacją w kryzysie poprzez implementację zarządzania strategicznego – podejście modelowe. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/277006645_Zarządzanie_organizacja_w_kryzysie_poprzez_implementacje_zarządzania_strategicznego-_podejscie_modelowe.

Źródła internetowe:

- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-podmiotow-gospodarczych-w-drugim-kwartale-2020-roku,29,6.html>.
- <https://pfrsa.pl/tarcza-finansowa-pfr/tarcza-finansowa-pfr-10.html#mmsp>.
- <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PolandCOVBPS2SurveyPolandresultsPolishFINAL.pdf>.
- https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_043_20.PDF.