

RAPORT

PRZYWÓDZTWO W TRYBIE COVID-19

Menedżerki i menedżerowie wobec wyzwań pandemii COVID-19



MAJ-CZERWIEC 2021

K R Y Z Y S

Słowo „kryzys” pochodzi z greckiego słowa krisis i oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się z walką, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Istotnymi cechami kryzysu są: zaskoczenie, napięcie psychiczne, spóźnione reakcje, nagłość, deficyt informacji, znaczna liczba zdarzeń, chaos i urazowość. Sytuacją kryzysową może być gwałtowna, nieprzewidywalna zmiana w firmie, środowisku społecznym, ekonomicznym, czy też politycznym, w którym działa firma. Jest to zmiana powodująca napięcie, mogące osłabić wizerunek firmy (Pływaczewski W., Kędzierska G., 2001).

Przez ostatni rok organizacje zmagają się z wyzwaniami, które postawił przed nimi COVID-19. Liderzy i liderki pełniący funkcje zarządcze znaleźli się na pierwszej linii frontu. Im właśnie poświęcamy poniższy raport.

Celem naszego badania było sprawdzenie, jak polska kadra menedżerska odczuwa skutki pandemii COVID-19, jak z perspektywy tych osób wygląda radzenie sobie z konsekwencjami nagłych zmian (np. trybu pracy) wewnątrz i w otoczeniu firmy, jak kształtują się ich samopoczucie i dobrostan, jak w nowej sytuacji wypełniają swoje role menedżerskie i radzą sobie z wyzwaniami pandemii.

Ważnym aspektem naszego projektu „Przywództwo w trybie Covid-19” jest współpraca świata nauki i świata biznesu. Począwszy od stworzenia zespołu projektowego, aż do przedstawienia wyników w raporcie staraliśmy się łączyć oba spojrzenia i podejścia do problemu przywództwa w sytuacji kryzysowej, jaką jest pandemia.

Zapraszamy do zapoznania się z wynikami z naszego badania. Wierzymy, że znajdziecie Państwo w nim nie tylko ciekawe informacje, ale i inspirację.

The image shows a group of seven business professionals in a modern office with large windows. The scene is captured in silhouette against a bright, blue-tinted background. The individuals are standing in a line, looking out the windows. Their reflections are visible on the polished floor. A large red graphic, consisting of several overlapping squares, is positioned on the left side of the image. The text 'WSTEP' is overlaid in white, bold, sans-serif font on the red graphic.

WSTEP

Na temat koronawirusa, pracy w formule zdalnej i hybrydowej, a nawet przywództwa napisano już tomy. Przeprowadzono także wiele badań, wiele z nich było komentowanych publicznie. Większość publikacji dotyczyła losu pracowników, zestresowanych, wystawionych na presję godzenia obowiązków prywatnych i zawodowych, obarczonych dziećmi, zwierzętami i starzejącymi się rodzicami i dziadkami, zamkniętych w domach lub wystawionych na ryzyko zarażenia.

Jako właściciel i prezes zarządu specyficznego bytu, jakim jest startup, czyli mała firma nie mająca jeszcze stabilnego, przetestowanego modelu biznesowego, czułam niedosyt troski o los liderów, którzy musieli zapewnić w tym okresie ciągłość procesów biznesowych, pocieszać zestresowanych pracowników, zapewnić ich produktywność i zaangażowanie, a jednocześnie zajmując się przyspieszoną transformacją cyfrową firmy, stabilizowaniem rynku popytowego i podażowego, jak również zapewnić funkcjonowanie i bezpieczeństwo własnych rodzin.

W moim przekonaniu i doświadczeniu, o ile większość pracowników szeregowych mogła sobie pozwolić na zajęcie się swoim wycinkiem pracy i nieco biernie czekać na „załatwienie pozostałych spraw” przez liderów, o tyle liderzy musieli zapewnić funkcjonowanie złożonych procesów w zupełnie nowych okolicznościach i ponieść zanie odpowiedzialność. Sami liderzy różnie zareagowali na zagrożenie i wśród nich także znaleźli się tacy, którzy, niczym ślimak w skorupie, zamknęli się w swoich mikroświatach lęku i okazali się słabym ogniwem organizacji czy relacji wewnętrznych w firmie. Pozostali musieli nie tylko podnieść, ale i ponieść dodatkowe ciężary. Często narodzili się samorzutni lokalni liderzy, lepiej znoszący zagrożenie, aktywnie organizujący nowy świat.

W moim osobistym doświadczeniu czas koronawirusa to czas weryfikacji układów biznesowych, relacji międzyludzkich i co za tym idzie weryfikacji pla-

W moim przekonaniu i doświadczeniu, o ile większość pracowników szeregowych mogła sobie pozwolić na zajęcie się swoim wycinkiem pracy i nieco biernie czekać na „załatwienie pozostałych spraw” przez liderów, o tyle liderzy musieli zapewnić funkcjonowanie złożonych procesów w zupełnie nowych okolicznościach i ponieść za nie odpowiedzialność.

nów biznesowych i osobistych, zależnych od tych biznesowych. Nic tak szybko w koronawirusie mi nie upadało jak zaufanie, które bardzo ciężko jest odbudować. Nic tak szybko się nie zdewaluowało jak wydawałoby się stabilne i sprawdzone relacje biznesowe.

Stąd wziął się pomysł na badanie samego środowiska menedżerskiego, i sprawdzenie jak sobie ono dało w tym trudnym okresie radę, zarówno jako adresaci oczekiwań właścicieli firm, inwestorów, pracowników, jak i jako partnerzy innych menedżerów, oczekujący od nich fair play w relacjach biznesowych, konsekwencji i odpowiedzialności za zobowiązania, współpracy i kontrybuowania do wspólnego celu.

Chciałam zapytać ich czy sami stanęli na wysokości zadania, czy inni stanęli na tej wysokości wobec nich, z jakimi trudnościami zależnymi i niezależnymi od siebie musieli się zmierzyć. Miałam bowiem przekonanie, że menedżerów nikt nie wysłuchał, więc niosą w sobie kłębek niewypowiedzianych frustracji lub Może to tylko ja tak ciężko przeżyłam nieobecność ludzi wokół mnie, zarzucenie obowiązków, wycofanie się z umów tuż przed podpisem, niepozbywanie i wymigiwanie się od ustaleń. Może to wszystko, ta trauma, jest w mojej głowie? Może to dlatego, że pracuję w startupie, a w takiej sytuacji jest on jak łupina orzecha na morskich falach, niedostrzegalny dla wielkich kontenerowców?

Raport pokazuje obraz menedżerów, którzy w dużym stopniu przywykli do koronawirusa i odnaleźli się w nowej rzeczywistości. Nie są jednak wolni od stresu. Ciekawe są szczególnie różnice w przyczynach stresu, sposobach jego przeżywania i sposobach radzenia sobie z nim pomiędzy płciami oraz pomiędzy reprezentantami różnych poziomów zarządzania. Niektóre wyniki zaskakują, inne nie. Ale w kontekście różnych debat publicznych, dotyczących między innymi równouprawnienia czy indywidualnych ścieżek kariery, są warte przemyślenia i reakcji.

Raport pokazuje obraz menedżerów, którzy w dużym stopniu przywykli do koronawirusa i odnaleźli się w nowej rzeczywistości. Nie są jednak wolni od stresu. Ciekawe są szczególnie różnice w przyczynach stresu, sposobach jego przeżywania i sposobach radzenia sobie z nim pomiędzy płciami oraz pomiędzy reprezentantami różnych poziomów zarządzania.

ANNA STREŻYŃSKA



Z wykształcenia prawnik, w latach 2006–2012 regulator rynku telekomunikacyjnego; przeprowadziła rynek od monopolu do pełnej konkurencji oraz przygotowała pierwszą ustawę kompleksowo ułatwiającą inwestycje szerokopasmowe w telekomunikacji.

W latach 2015–2018 Minister Cyfryzacji, twórca Strategii Informatyzacji Państwa – Planu Działania Ministra Cyfryzacji oraz inicjator projektów w zakresie cyfryzacji państwa w obszarze cyfrowej tożsamości (takich jak profil zaufany logowany przez bankowość elektroniczną, podpis zaufany, mObywatel). Obecnie CEO grupy startupów informatycznych MC2 Innovations.



EXECUTIVE
S U M M A R Y

EXECUTIVE SUMMARY

GLÓWNE WYNIKI BADANIA:

■ Menedżerowie i menedżerki mają poczucie skutecznego wywiązywania się z pełnionych ról zarządczych w sytuacji wynikającej z pandemii. Odczuwają wysokie poczucie władzy i wpływu na innych, silnie identyfikują się z organizacją, w której pracują oraz posiadają wysokie poczucie własnej skuteczności jako liderzy.

■ Menedżerowie i menedżerki deklarują, że w sytuacji pandemii potrafią zachować równowagę między swoją pracą zawodową a obowiązkami rodzinnymi.

■ Menedżerki i menedżerowie mają pozytywne samopoczucie: są zadowoleni z pracy, odczuwają wysoką satysfakcję z wykonywania obowiązków zawodowych, deklarują wysoki dobrostan i odporność psychiczną oraz otrzymują wsparcie od otoczenia, największe od podlegających im zespołów, jednocześnie stosunkowo rzadko doświadczają poczucia liderskiego osamotnienia, które – co warto zaznaczyć – w pandemii nie uległo nasileniu.

■ Występują różnice między niższą kadrą menadżerską (kierownicy operacyjni) i wyższą kadrą menedżerską (kierownicy strategiczni).

■ Niższą kadrę menedżerską charakteryzuje niższe poczucie władzy i wpływu na innych, niższe poczucie dokonań osobistych w pracy, wyższy poziom odczuwanego stresu w sytuacji COVID-19 oraz niższe poczucie samoskuteczności liderskiej.

■ Wyższa kadra menedżerska ma wyższe poczucie zadowolenia z pracy, wyższą odczuwaną satysfakcję z pełnienia obowiązków zawodowych w czasie pandemii COVID-19 oraz wyższe poczucie dobrostanu w miesiącach pandemii, a także ma poczucie, że lepiej radzi sobie z godzeniem swojej pracy zawodowej w zmienionych warunkach z obowiązkami rodzinnymi.

■ Niższa kadra menedżerska wspiera wyższą kadrę menedżerską, ale jednocześnie odczuwa większy stres, który jest związany z niższym dobrostanem, niższym ogólnym zadowoleniem z pracy i niższą satysfakcją z wykonywania obowiązków zawodowych.

■ Istotną rolę w kształtowaniu tych efektów odgrywa subiektywne poczucie władzy menedżerów i menedżerek, władzy rozumianej jako wpływ i możliwości płynące z pełnionej roli, a także dającej dostęp do zasobów. Wysokie poczucie władzy i wpływu sprzyja dobrostanowi menedżerów, pełnieniu ról menedżerskich, godzeniu ról zawodowych i rodzinnych oraz pełni funkcje tonujące w zawirowaniach zmian (tu wynikających z sytuacji funkcjonowania w pandemii).

■ Staż pracy na stanowisku kierowniczym sprzyja skutecznemu pełnieniu tej roli.

■ Nie zaobserwowano większych różnic w pełnieniu ról menedżerskich, skutecznym godzeniu ról zawodowych i rodzinnych, samopoczuciu menedżerskim i radzeniu sobie z wyzwaniami pandemii COVID-19 ze względu na płeć i tryb pracy (zdalny versus hybrydowy).



TWÓRCA RAPORTU

Carrotpspot to platforma HR, wykorzystująca narzędzia angażowania pracowników i automatyzacji procesów oraz transakcji zarządzanych przez HR do osiągnięcia biznesowych celów firmy. Carrotpspot to zbiór skutecznych, wyspecjalizowanych a jednocześnie prostych narzędzi zarządczych, począwszy od programów motywacyjnych, przez ankiety, analitykę, badania organizacyjne, grywalizację oraz rozwiązania usprawniające i automatyzujące pracę zespołów, jak cyfrowy obieg wniosków, obsługa abonamentów i automatyzacja ZFSS.

Platforma została stworzona przez spółkę MC2 Innovations, w której skład wchodzi eksperci z dziedziny psychologii, ITi zarządzania, pod przewodnictwem Anny Streżyńskiej (CEO) oraz Arkadiusza Szczebiota (CTO).

Raport został przygotowany przez zespół R&D Carrotpspot, na czele którego stoi Arkadiusz Kamiński, przy wsparciu partnerów merytorycznych i biznesowych. Zespół badawczo – rozwojowy Carrotpspot projektuje i tworzy rozwiązania wspierające organizacje w zakresie efektywności i osiągnięcia celów biznesowych w oparciu doktrynę Evidence Based. W ramach prac zespołu powstało również zwalidowane narzędzie diagnostyczne CMVI wspierające HR i menedżerów w diagnozie dobrostanu pracowników.



PARTNER MERYTORYCZNY

Uniwersytet SWPS to nowoczesna uczelnia oparta na trwałych wartościach. Silną pozycję zawdzięcza połączeniu wysokiej jakości dydaktyki z badaniami naukowymi spełniającymi światowe standardy. Oferuje praktyczne programy studiów z psychologii, prawa, zarządzania, dziennikarstwa, filologii, kulturoznawstwa czy wzornictwa, dostosowane do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Uniwersytet SWPS kształci ponad 17,5 tys. studentów w pięciu miastach: Warszawie, Wrocławiu, Sopocie, Poznaniu i Katowicach. Uczelnia posiada uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora w pięciu dyscyplinach: psychologia, literaturoznawstwo, nauki o kulturze i religii, nauki socjologiczne, nauki prawne oraz doktora habilitowanego: nauk społecznych i humanistycznych z psychologii, kulturoznawstwa i prawa.

Tradycją uczelni są cykle otwartych wydarzeń naukowych, popularnonaukowych i kulturalnych. Często gośćmi Uniwersytetu SWPS są światowej sławy naukowcy, znani artyści i przedstawiciele świata mediów. Jako jeden z najlepszych ośrodków psychologicznych w kraju, uniwersytet popularyzuje wiedzę psychologiczną realizując projekty: Strefa Psyche, Strefa Prawa, Strefa Kultur, Strefa Zarządzania i Strefa Designu.

Uniwersytet SWPS od lat dzieli się wiedzą i popularyzuje naukę nie tylko w murach kampusów, lecz także za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz własnych kanałów multimedialnych. We współpracy z partnerami zewnętrznymi organizuje liczne wydarzenia poświęcone wyzwaniom współczesności. Dociera do młodzieży, rodziców i opiekunów, osób zainteresowanych samorozwojem, aktualną wiedzą o człowieku i społeczeństwie, nowymi trendami w nauce, kulturze, biznesie, prawie i designie.



FUNDACJA
LIDEREK
BIZNESU

PARTNER MERYTORYCZNY

Fundacja Liderów Biznesu powstała, by wspierać partnerstwo w biznesie. Misją Fundacji jest propagowanie idei równości i różnorodności w zarządzaniu oraz równomiernego dostępu do najwyższych stanowisk zarządczych. Poprzez aktywne działania promujemy korzyści dla biznesu wynikające z obecności kobiet w sferze ekonomicznej. Misją Fundacji Liderów Biznesu jest budowanie partnerstwa w biznesie, dzielenie się doświadczeniem oraz rozwój kompetencji przywódczych kobiet. Fundację Liderów Biznesu od 2014 roku tworzą kobiety, które osiągnęły sukces zawodowy i dziś wnoszą różnorodne doświadczenia biznesowe do wspólnej idei: promocji kobiecej przedsiębiorczości, rozwijania talentów oraz wspierania ich aspiracji i niezależności zawodowej.

ZESPÓŁ
BADAWCZO PROJEKTOWY



DR HAB. PROF. SWPS
ALEKSANDRA CISŁAK-WÓJCIK

*Kierowniczka Centrum Badań nad Relacjami Społecznymi
Prorektorka ds. Nauki
Uniwersytet SWPS*

Naukowo zajmuje się władzą, przede wszystkim bada to, jak zmienia człowieka sprawowanie władzy oraz jej podleganie. Czym różni się władza od poczucia kontroli? Co warto wzmacniać u pracowników? Interesuje się także identyfikacją z grupami społecznymi, w szczególności z grupami takimi, jak organizacje biznesowe. Poszukuje odpowiedzi na pytania o to, czy dla firm zawsze jest dobrze, gdy pracownicy silnie identyfikują się z miejscem pracy. Analizuje związki władzy i płci oraz percepcję społeczną kobiet we współczesnych społeczeństwach. Ostatnio bada, dlaczego niektórzy Polacy popierają politykę anty-środowiskową.

Prowadzi zajęcia z psychologii społecznej i psychologii politycznej. Kieruje studiami podyplomowymi Creative Leadership na Uniwersytecie SWPS w Warszawie wraz z dr Dorotą Wiśniewską-Juszczak.

Otrzymała stypendium Start FNP, stypendium Polityki, stypendium Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla wybitnych młodych naukowców. Jest laureatką nagrody im. Roberta Zajonca przyznawanej przez Polskie Stowarzyszenie Psychologii Społecznej. Zyskała granty OPUS Narodowego Centrum Nauki: „Sprawując władzę czy kontrolę?”, który jest już zakończony. Aktualnie prowadzi badania w ramach grantu „Czy silna identyfikacja może szkodzić grupie?”.



DR
DOROTA WIŚNIEWSKA-JUSZCZAK

*Pełnomocniczka Prorektorki ds. Dydaktyki w Zakresie Jakości Studiów
Uniwersytet SWPS*

Psycholożka społeczna. W pracy koncentruje się na zagadnieniach związanych z władzą i przywództwem. Interesują ją zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki posiadania i podlegania władzy. Prowadzi badania nad konsekwencjami stosowania różnych strategii wpływu w relacji z osobami poddanymi władzy.

Jako praktyk – trenerka i konsultantka – specjalizuje się w budowaniu efektywnych zespołów i komunikacji w ich obrębie. Jest autorką innowacyjnej metody pomiaru potencjału przywódczego menedżerów, akredytowaną trenerką Insights Discovery oraz trenerką II stopnia Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach.

Regularnie komentuje bieżące wydarzenia społeczne w czołowych polskich mediach oraz publikuje artykuły naukowe i popularno-naukowe o tematyce władzy i przywództwa.

Na Uniwersytecie SWPS prowadzi zajęcia dotyczące efektu sprawowania i podlegania władzy w różnych obszarach życia społeczno-politycznego oraz psychologii społecznej.

**ARKADIUSZ KAMIŃSKI***HR Services & Carrotspot Lab Lead*

Psycholog społeczny. Ekspert ds. budowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, certyfikowany asesor (AC/DC) oraz HRBP. Wieloletni menedżer i dyrektor odpowiadający za procesy personalnie i cykl życia pracownika w organizacji. Od ponad 10 lat badacz organizacji i postaw pracowników. Realizował wiele badań i analiz z zakresu psychologii zachowań konsumenckich. Zwolennik doktryny Evidence Based oraz wykorzystywania narzędzi psychometrycznych w HR.

Obszar jego zainteresowań zawodowych skoncentrowany jest na nowych technologiach i ich zastosowaniu w funkcjonowaniu organizacji. Prowadzi projekty wykorzystujące People Analytics oraz duże zbiory danych Big Data w procesie Business Intelligence (BI).

W Carrotspot Lab odpowiada za projekty badawcze, analizy i projektowanie rozwiązań wspierających biznes.

**KATARZYNA ŻUKOWSKA***Carrotspot Lab Research Expert*

Psycholog. W pracy naukowej koncentruje się na zagadnieniach związanych ze stresem traumatycznym. Interesuje ją zwłaszcza, w jaki sposób katastrofy, traumy i kryzysy wpływają na społeczeństwo oraz funkcjonowanie jednostki. Bada także objawy wtórnego stresu traumatycznego. Wśród jej zainteresowań naukowych są również nowe technologie, a szczególnie ich wykorzystanie w psychologii. Jest członkiem interdyscyplinarnego, międzynarodowego zespołu realizującego projekt E-COMPARED. W ramach projektu prowadzi badania mające na celu porównanie skuteczności leczenia oraz kosztów terapii depresji przy wykorzystaniu Internetu z leczeniem standardowym. Należy do zespołu badaczy StresLab, działającego przy Uniwersytecie SWPS, a także Europejskiego Towarzystwa Badań nad Stresem Traumatycznym oraz The International Society for Research on Internet Interventions.

Na Uniwersytecie SWPS prowadzi zajęcia z zakresu psychologii ogólnej i psychologii społecznej.

W Carrotspot Lab odpowiada za konstruowanie narzędzi diagnostycznych oraz realizację projektów badawczych.

A low-angle shot of a modern glass skyscraper reaching towards a bright, sunlit sky. The sun is positioned in the upper right, creating a strong lens flare and illuminating the building's facade. A large, semi-transparent red cross graphic is overlaid on the left side of the image, partially obscuring the building's structure.

WPROWADZENIE

Inspiracją dla projektu badawczego „**Przywództwo w trybie COVID-19**” były rozmowy z liderkami i liderami, którzy stanęli przed wyzwaniem postawionym przez pandemię, która dotarła do Polski w marcu 2020 roku. Wymusiła ona zmianę modelu pracy na wszystkich szczeblach organizacji. Dane z rynku pokazują, że wiele firm doświadczyło spowolnienia gospodarczego i pogorszenia kondycji finansowej. Wiele osób zarządzających i kierujących pracą innych odczuło presję na wyniki, konieczność zmiany dotychczasowych sposobów pracy, a także ciężar odpowiedzialności za organizację i podległych pracowników. Dla menedżerów był to szczególnie intensywny czas zmian: reorganizacji w firmie, wprowadzenia na szeroką skalę pracy zdalnej lub hybrydowej, zadbania o bezpieczeństwo fizyczne i psychiczne pracowników. Osoby te wiele uwagi musiały poświęcać innym. Wiele z dotychczas opublikowanych raportów poświęcone było ocenie kompetencji kadry menedżerskiej w radzeniu sobie z wyzwaniami pandemii COVID-19 (np. Talent Development Institute, TDI). Niewiele natomiast uwagi poświęcono wsparciu i pomocy osobom pełniącym zarządcze stanowiska w organizacjach.

Celem prezentowanego badania było sprawdzenie, jak kadra menedżerska odczuwa skutki pandemii COVID-19 – jak z perspektywy tych osób kształtuje się ich samopoczucie oraz radzenie sobie z efektami pandemii COVID-19.

Ważne dla nas było znalezienie odpowiedzi na pytania: Jak menedżerowie i menedżerki oceniają ten czas w swoich organizacjach?; Jak widzą swoje działania?; Jaki wpływ ma sytuacja pandemii na efektywność działania zespołu, ale też na odczucia psychiczne osób zarządzających i ich relacje społeczne?; Czy grupa menedżerów jest jednorodna pod względem radzenia sobie w sytuacji kryzysowej, czy występują różnice wewnątrz tej grupy?

Wiele osób zarządzających i kierujących pracą innych odczuło presję na wyniki, konieczność zmiany dotychczasowych sposobów pracy, a także ciężar odpowiedzialności za organizację i podległych pracowników.

Koncentracja na psychologicznych zmiennych opisujących menedżerów i ich sposoby radzenia sobie ze zmianą była dla nas jednym z głównych celów badania.

W badaniu sprawdzaliśmy następujące zmienne i ich wpływ na funkcjonowanie menedżerów i menedżerek w środowisku pracy: poczucie władzy i kontroli, spostrzegany stres, wsparcie społeczne, zaangażowanie w pracę, work-life balance, wypalenie zawodowe, poczucie liderskiej samoskuteczności, identyfikacja, samopoczucie, zadowolenie z pracy, odporność na stres oraz poczucie osamotnienia związanego z byciem liderem (opis wszystkich skal użytych w badaniu znajduje się w rozdziale „Opis zmiennych”).

W raporcie analizujemy wybrane aspekty pracy liderów i liderki w kontekście pandemii COVID-19:

1. Czy istnieją różnice w odczuwaniu skutków pandemii wśród niższej i wyższej kadry zarządzającej?
2. Czy istnieją różnice wśród osób z krótszym i dłuższym doświadczeniem w roli menedżera?
3. Jak sytuacja życiowa menedżerek i menedżerów (płeć i posiadanie dzieci pod opieką) wpływa na ich sposób zarządzania w czasie pandemii COVID-19?
4. Czy modalność pracy (zdalna/hybrydowa) wiąże się z różnicami w odczuwaniu skutków pandemii COVID-19 wśród menedżerek i menedżerów?
5. Jaką rolę pełni poczucie wpływu i władzy w orga-



nizacji w sytuacji pandemii?

O badaniu

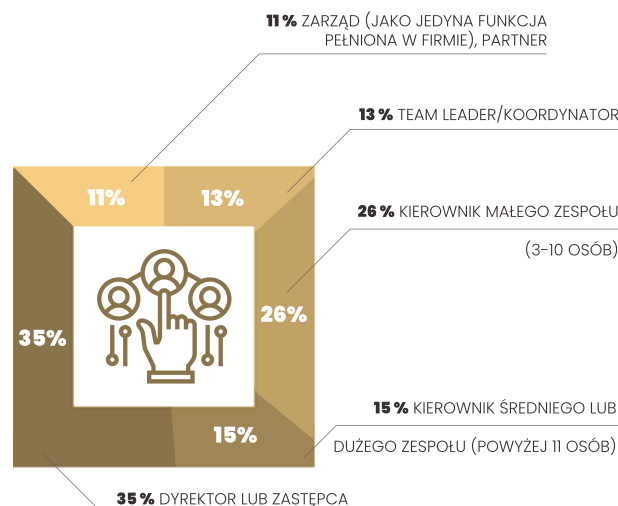
Badanie zrealizowano techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) między 27 stycznia a 6 kwietnia 2021 r. W badaniu wzięły udział w sumie 443 osoby, które obecnie pracują na stanowiskach zarządczych. Do ostatecznych analiz włączone zostało 206 ankiet, które zawierały odpowiedzi na wszystkie pytania kwestionariusza.

The image shows a modern office interior with large windows. Several business professionals in suits are silhouetted against the bright light coming from the windows. They appear to be in a meeting or discussion. A large, solid red rectangular graphic with a white cross is positioned in the center of the image, behind the silhouettes. The floor is highly reflective, showing the silhouettes of the people and the red graphic. The overall color palette is dominated by blue and red.

PREZENTACJA I DYSKUSJA WYNIKÓW

Jedna trzecia spośród osób, które wzięły udział w badaniu pracuje obecnie na stanowisku dyrektora lub zastępcy dyrektora (35%). Osoby zajmujące pozycję w zarządzie stanowią 11% badanych.

Zajmowane stanowisko



Postanowiliśmy sprawdzić czy obecnie zajmowane stanowisko wpływa na odczuwanie skutków pandemii. Podzieliliśmy naszą grupę badawczą na niższą i wyższą kadrę zarządzającą. Do niższej kadry zaliczyliśmy osoby pracujące jako team leader/koordynator, kierownik małego zespołu (3-10 osób) oraz kierownik średniego lub dużego zespołu (powyżej 11 osób) (N=111). Do wyższej kadry zarządzającej zaliczyliśmy osoby pracujące na stanowisku dyrektora lub zastępcy dyrektora oraz osoby pełniące funkcję w zarządzie firmy lub partnera (N=94). Następnie porównaliśmy wybrane zmienne między tymi grupami. Analiza wyników pokazała **różnice między niższą a wyższą kadrą menedżerską w radzeniu sobie z wyzwaniami pandemii COVID-19**.

Menedżerki i menedżerowie operacyjni, zarządzający zespołami oraz eksperci i specjaliści nieznacznie

* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4
 ** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5
 *** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6

dłużej pracują w tygodniu w porównaniu do dyrektorów i członków zarządu. Różnice między niższą i wyższą kadrą menedżerską występują w odniesieniu do **poczucia władzy i wpływu**. Odczuwanie władzy w organizacji jest istotnie statystycznie wyższe wśród menedżerek i menedżerów wysokiego szczebla ($M=5,65$), niż u osób zajmujących niższe pozycje kierownicze w organizacji ($M=4,60$). Podobnie poczucie **skuteczności menedżerskiej** jest wyższe w przypadku wyższej ($M=5,74$) w porównaniu z niższą kadrą menedżerską ($M=5,37$). Różnice te można zaobserwować w odniesieniu do wszystkich obszarów skuteczności menedżerskiej, z wyjątkiem umiejętności uzyskiwania zgody grupy: menedżerowie wysokiego szczebla odczuwają, że mają większe możliwości wpływania na zmianę postaw w grupie ($M=5,69$), umiejętności delegowania obowiązków ($M=5,95$), umiejętności motywowania ludzi ($M=5,83$) i umiejętności zarządzania relacjami w pracy ($M=5,86$).



Liczba dni w tygodniu poświęcanych na pracę zdalną



5,03 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

4,39 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Poczucie władzy****

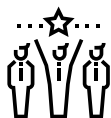


4,60 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,65 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7
 Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)

Czy istnieją różnice w odczuwaniu skutków pandemii wśród niższej i wyższej kadry zarządzającej?



Poczucie własnej skuteczności jako lider****

Ogólny wynik



5,35 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,69 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Delegowanie obowiązków



5,40 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,95 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Budowanie i zarządzanie relacjami



5,63 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,86 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Motywowanie ludzi



5,41 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,83 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Uzyskiwanie zgody wśród członków grupy



5,05 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,11 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Zmiany w postawach grupowych



5,25 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,69 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Po drugie, osoby reprezentujące wyższą kadre menedżerską odczuwają istotnie wyższe ogólne poczucie **zadowolenia z pracy** ($M=5,60$), wyższą **satysfakcję** płynącą z pełnienia obowiązków zawodowych w czasie pandemii ($M=5,10$) oraz **poczucie dobrostanu** w czasie pandemii ($M=3,60$) niż osoby reprezentujące niższą kadre menedżerską (zadowolenie $M=5,00$; satysfakcja $M=4,60$; dobrostan $M=3,30$).

Jednocześnie menedżerowie wysokiego szczebla odczuwali istotnie mniej **stresu związanego z pracą** w sytuacji lockdownu ($M=2,93$) niż ich koledzy i koleżanki – menedżerowie operacyjni ($M=3,26$). Menedżerowie niższego szczebla istotnie częściej doświadczali w ostatnim czasie **obniżonego poczucia dokonań osobistych** ($M=2,97$) niż ich koledzy i koleżanki z wyższych pozycji w hierarchii ($M=2,60$). Niższa kadra deklaruje także, że w mniejszym stopniu ($M=4,80$) jest w stanie **godzić pracę z życiem prywatnym** (work-life balance) niż menedżerowie wysokiego szczebla ($M=5,20$), a za razem otrzymuje ona niższe wsparcie od kolegów i współpracowników.

Menedżerki i menedżerowie z wyższego poziomu zarządzania także silniej ($M=5,10$) **identyfikują się z organizacjami**, w których pracują, niż ich koledzy ze stanowisk operacyjnych ($M=4,70$). Wyższa kadra menedżerska deklaruje także wyższe ($M=5,70$) **zaangażowanie w pracę** niż kadra niższa ($M=5,34$). Ponadto przedstawicielki i przedstawiciele niższej kadry menedżerskiej deklaruje obniżone, w porównaniu z wyższą kadre, **poczucie dokonań osobistych** (co jest składnikiem wypalenia zawodowego).



Stres związany z wykonywaną pracą*



2,93 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



3,26 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Obciążenie informacjami**



3,25 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



3,07 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Identyfikacja z organizacją****



4,70 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



5,10 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4

** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5

*** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6

**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7

Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)



Zadowolenie z pracy****



5,00 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



5,64 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Satysfakcja z pracy****



4,64 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



5,12 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Dobrostan**



3,29 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



3,57 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Wypalenie zawodowe****



Wyczerpanie emocjonalne

3,93 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

3,67 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Depersonalizacja



2,17 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

2,15 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Poczucie osobistych dokonań



2,97 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

2,60 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Ogólny wynik



3,11 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

2,88 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Równowaga praca-dom****



4,80 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



5,20 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



Wsparcie społeczne****

Ogólny wynik



3,95 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

4,73 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Od bezpośrednich przełożonych



4,11 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

4,24 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Od współpracowników i kolegów/koleżanek



4,54 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

4,86 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Od rodziny i przyjaciół



5,14 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,26 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Od klientów/zleceniobiorców



5,05 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

3,88 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Od osób z bezpośrednio podległego zespołu



5,23 NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

5,42 WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4
** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5

*** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6
**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7

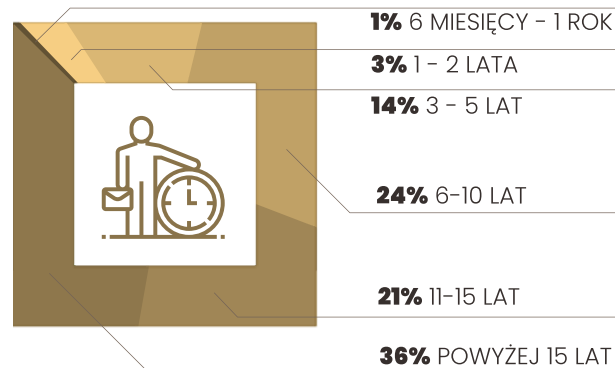
Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)

Organizacjom należy więc zarekomendować większe / silniejsze wspieranie niższej kadry menedżerskiej poprzez ułatwianie godzenia ról zawodowych i rodzinnych, docenianie pracy niższej kadry menedżerskiej, oddziaływania nastawione na obniżanie stresu i poprawę psychicznego dobrostanu oraz wzmacnianie więzi z organizacją oraz dawanie większych możliwości wynikających z pełnionych ról: więcej poczucia wpływu na działania w organizacji.

Czy istnieją różnice wśród osób z krótszym i dłuższym doświadczeniem w roli menedżera?

Większość osób, które odpowiadały na przygotowane przez nas pytania, to doświadczeni menedżerowie i menedżerki. Ponad jedna trzecia pracuje na stanowiskach kierowniczych ponad 15 lat.

Łączny staż pracy na stanowiskach kierowniczych



Aby sprawdzić czy staż pracy na stanowisku menedżerskim wpływa na to, w jaki sposób radzimy sobie ze skutkami pandemii, podzieliliśmy naszą grupę badawczą na osoby o krótkim i długim stażu. Do osób o długim stażu zaliczyliśmy menedżerów i menedżerki, którzy pracują na stanowiskach kierowniczych po-

nad 10 lat (N=118). Pozostałe osoby zdefiniowaliśmy jako osoby o krótszym stażu pracy (N=88).

Analiza wyników pokazała, że także **staż pracy na stanowiskach kierowniczych** wiąże się z różnym odczuwaniem i radzeniem sobie ze skutkami pandemii COVID-19. Osoby o dłuższym stażu pracy na stanowiskach kierowniczych mają **wyższe poczucie władzy** ($M=5,31$), **samoskuteczności menedżerskiej** ($M=5,62$) (w obszarach uzyskiwania zmiany w postawach grupowych, delegowania obowiązków oraz motywowania ludzi) oraz identyfikacji z organizacją ($M=5,07$).

Dłuższy staż sprzyja więc efektywnemu wypełnianiu ról menedżerskich.



Poczucie władzy****



4,81 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH DO 10 LAT



5,31 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH POW. 10 LAT

* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4
 ** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5
 *** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6

**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7
 Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)



Poczucie własnej skuteczności jako lider***

Zmiany w postawach grupowych



5,36 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

5,54 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Delegowanie obowiązków



5,57 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

5,72 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Budowanie i zarządzanie relacjami



5,70 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

5,76 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Motywowanie ludzi



5,43 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

5,73 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Uzyskiwanie zgody wśród członków grupy



5,06 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

5,09 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Ogólny wynik



5,45 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

5,62 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT



Identyfikacja z organizacją****



4,75 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH DO 10 LAT



5,07 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH POW. 10 LAT

Osoby z wyższym stażem charakteryzuje także wyższa **odporność psychiczna** ($M=3,93$) mniejsze **wypalenie zawodowe** ($M=2,69$) w obszarze poczucia dokonań osobistych, marginalnie wyższy **dobrostan** ($M=3,55$) oraz marginalnie wyższe poczucie **sprawnego godzenia ról zawodowych i rodzinnych** ($M=5,01$). Staż i nabyte wraz z nim doświadczenie sprzyja więc także radzeniu sobie w trudnych sytuacjach, takich jak pandemia COVID-19.



Odporność psychiczna**



3,81 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH DO 10 LAT



3,93 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH POW. 10 LAT



Wypalenie zawodowe****

Ogólny wynik



3,06 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

2,95 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Depersonalizacja



1,99 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

2,29 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Poczucie osobistych dokonań



2,93 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

2,69 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT

Wyczerpanie emocjonalne



3,94 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM DO 10 LAT

3,69 NA STANOWISKU KIEROWNICZYM POW. 10 LAT



Dobrostan***



3,29 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH DO 10 LAT



3,55 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH POW. 10 LAT

Równowaga praca-dom



4,96 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH DO 10 LAT



5,01 STAŻ PRACY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH POW. 10 LAT

* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4

** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5

*** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6

**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7

Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)

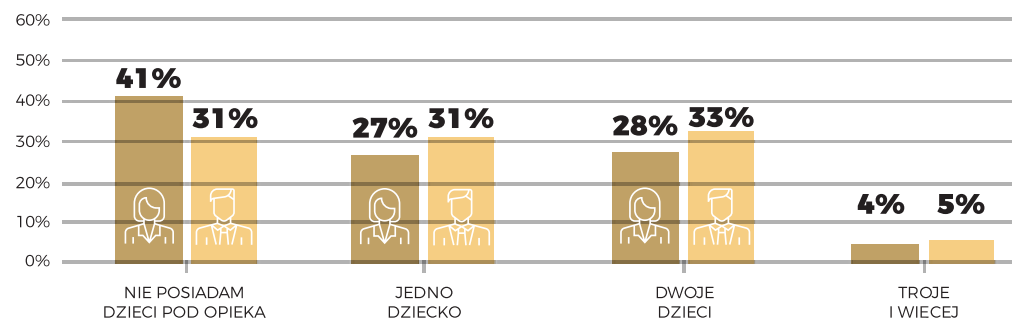


Jak sytuacja życiowa menedżerek i menedżerów (płeć i posiadanie dzieci pod opieką) wpływa na ich sposób zarządzania w czasie pandemii COVID-19 w zakresie poczucia władzy i wpływu w organizacji?

W naszym badaniu wzięło udział 127 kobiet (62%) i 79 mężczyzn (38%).

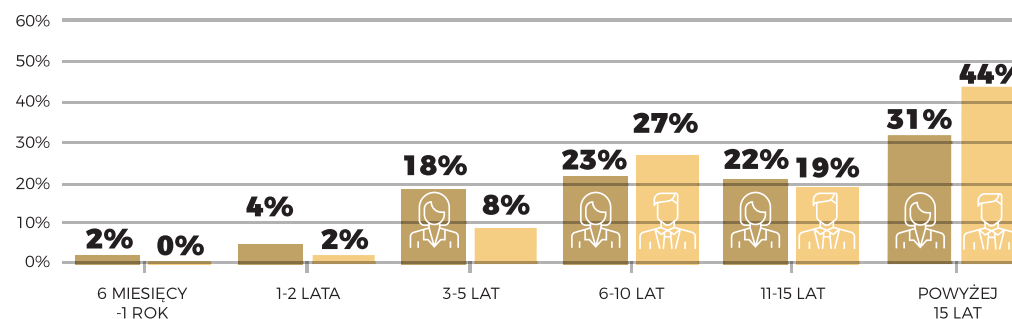
Płeć a posiadanie dzieci pod opieką

Aż 41% kobiet na stanowiskach menedżerskich deklaruje, że nie posiada dzieci pod opieką – to prawie co druga badana respondentka. W przypadku mężczyzn menedżerów ta sytuacja wygląda inaczej – co trzeci menedżer mężczyzna nie posiada w ogóle dzieci pod opieką.



Płeć a łączny staż pracy na kierowniczych stanowiskach

Jakkolwiek najdłuższe doświadczenie zawodowe na stanowiskach kierowniczych mają mężczyźni (powyżej 15 lat doświadczenia ma 44% mężczyzn), to w pozostałych analizowanych przedziałach, z wyjątkiem przedziału od 6 do 10 lat, kobiety stanowią większość.



W tym kontekście istotne jest, że menedżerowie w porównaniu z menedżerkami odczuwają wyższe **poczucie władzy**. Odczuwanie władzy w organizacji jest istotnie statystycznie wyższe wśród menedżerów i niższe wśród menedżerek (odpowiednio: mężczyźni $M=5,40$; kobiety $M=4,91$). Menedżerowie deklarują także wyższy niż menedżerki **niepokój związany z bezpieczeństwem finansowym organizacji i pracowników** (odpowiednio: mężczyźni $M=5,0$ i kobiety $M=4,37$) oraz odczuwają istotnie statystycznie wyższe poczucie lęku w odniesieniu do odpowiedzialności przed klientami / odbiorcami usług firmy (odpowiednio: mężczyźni $M=4,90$ i kobiety $M=4,57$).

Odwrotną prawidłowość odnotowaliśmy w przypadku odczuwanego **poziomu stresu** w trakcie pandemii. Menedżerki w czasie pandemii odczuwały nieco wyższy poziom stresu niż menedżerowie (odpowiednio: kobiety $M=3,23$ i mężczyźni $M=2,82$) i charakteryzuje je niższa **odporność psychiczna** (odpowiednio: kobiety $M=3,91$ i mężczyźni $M=4,12$). W odniesieniu do **samoskuteczności menedżerskiej** kobiety charakteryzuje marginalnie niższa skuteczność w delegowaniu obowiązków oraz marginalnie niższa **identyfikacja z organizacją**.



Poczucie władzy****



4,91 KOBIETY



5,40 MĘŻCZYŹNI

* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4
 ** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5
 *** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6



Niepokój związany z wykonywaną pracą****

Ogólny wynik



4,52 KOBIETY

4,83 MĘŻCZYŹNI

Dochody i bezpieczeństwo finansowe organizacji



4,37 KOBIETY

5,00 MĘŻCZYŹNI

Bezpieczeństwo finansowe pracowników i ich rodzin



4,39 KOBIETY

5,00 MĘŻCZYŹNI

Odpowiedzialność za relacje w zespole



5,05 KOBIETY

5,04 MĘŻCZYŹNI

Relacje z przełożonym



4,20 KOBIETY

4,34 MĘŻCZYŹNI

Odpowiedzialność przed klientami/odbiorcami usług



4,57 KOBIETY

4,90 MĘŻCZYŹNI

Odpowiedzialność za wyniki pracy



4,59 KOBIETY

4,72 MĘŻCZYŹNI

**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7
 Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)



Odczuwany stres w pracy****



3,23 KOBIECY



2,82 MĘŻCZYŹNI



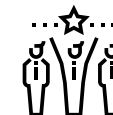
Odporność psychiczna**



3,91 KOBIECY



4,12 MĘŻCZYŹNI



Poczucie własnej skuteczności jako lider****

Ogólny wynik



5,37 KOBIECY

5,74 MĘŻCZYŹNI

Delegowanie obowiązków



5,40 KOBIECY

5,95 MĘŻCZYŹNI

Budowanie i zarządzanie relacjami



5,63 KOBIECY

5,86 MĘŻCZYŹNI

Motywowanie ludzi



5,41 KOBIECY

5,83 MĘŻCZYŹNI

Uzyskiwanie zgody wśród członków grupy



5,05 KOBIECY

5,11 MĘŻCZYŹNI

Zmiany w postawach grupowych



5,25 KOBIECY

5,69 MĘŻCZYŹNI

* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4
 ** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5
 *** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6

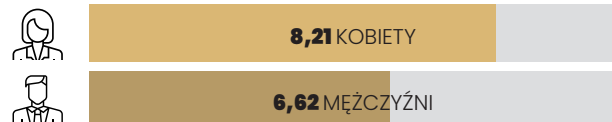
**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7
 Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)

Menedżerki w porównaniu z menedżerami deklarują średnio **więcej godzin spędzanych codziennie w pracy zdalnej** ($M=8,21$). Menedżerki nie różnią się natomiast od menedżerów podejściem do **organizowania pracy podległych zespołów w pandemii**. Badani mężczyźni deklarują marginalnie częstsze umożliwienie pracownikom elastycznego wykorzystania godzin niż kobiety, otrzymując **podobne wsparcie społeczne**, deklarując podobne **zaangażowanie, dobrostan, zadowolenie z pracy i satysfakcję** z wykonywania obowiązków zawodowych oraz w podobnym stopniu udaje im się również **godzić role zawodowe i rodzinne**.

Co ciekawe, nie odnotowano w badaniu żadnych innych różnic między płaciami w obszarze głównych analizowanych zmiennych.



Średnia liczba godzin poświęcanych dziennie na pracę zdalną



Funkcjonowanie w zespole****

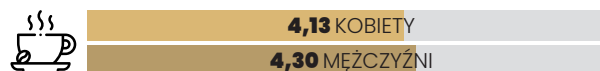
Ogólny wynik



Ustaliłam/em zasady funkcjonowania rodziny w domu



Przygotowałam/em przestrzeń i czas na wspólne spotkania z zespołem przy kawie (bez omawiania zawodowych spraw bieżących)



Ustaliłam/em regularne spotkania z zespołem na omawianie spraw zawodowych



Wskazałam/em na możliwość elastycznego wykorzystania godzin pracy w ciągu dnia

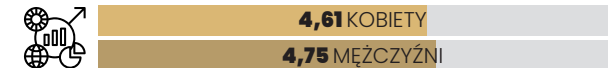


Ustaliłam/em jasne zasady pracy w nowych warunkach

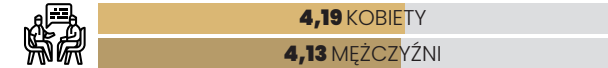


Wsparcie społeczne****

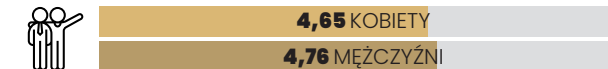
Ogólny wynik



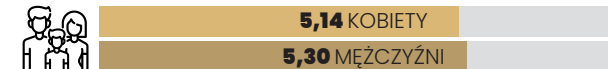
Od bezpośrednich przełożonych



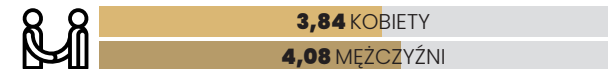
Od współpracowników i kolegów/koleżanek



Od rodziny i przyjaciół



Od klientów/zleceńbiorców



Od osób z bezpośrednio podległego zespołu



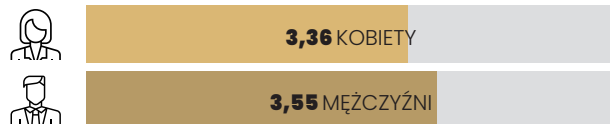
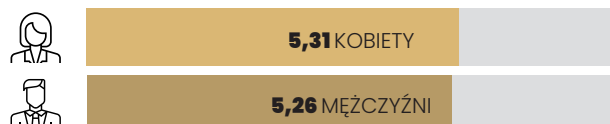
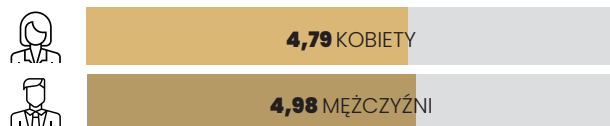
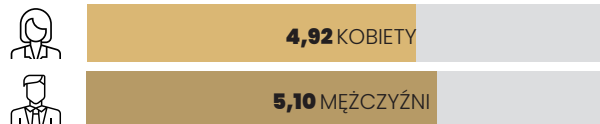
* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4

** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5

*** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6

**** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7

Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)

**Dobrostan*******Zaangażowanie********Ogólne zadowolenie z pracy********Satysfakcja z wykonywanej pracy********Równowaga praca-dom********KOMENTARZ EKSPERTA**

„Chyba nikt nie ma wątpliwości, że pandemia COVID-19 to był najtrudniejszy test przywództwa, jaki musiał zdać świat biznesu. Nie wiem czy wszyscy go zdali. Wiem, że na pewno zdały go osoby, które w swojej komunikacji i zarządzaniu postawiły na empatię i zaufanie do swoich współpracowników.

W ramach programu Leading Women, prowadzonego przez Fundację Liderów Biznesu, opracowaliśmy model przywództwa, który obejmuje trzy obszary: umiejętności podstawowe (ang. basic human skills), zaawansowane (ang. advanced human skills) oraz biznesowe (ang. business based skills).

Empatia i zaufanie wymagają prawdziwej wrażliwości na drugiego człowieka. Paradoksalnie izolacja sprawiła, że potrzebujemy siebie nawzajem bardziej niż dotychczas. Nie tylko jako pracujący razem profesjonaliści, ale także jako ludzie. Empatyczni przywódcy szybko dostrzegli potrzebę wzmocnienia we współpracownikach poczucia bycia częścią zespołu, nawet jeżeli jest to doświadczenie przeniesione do świata wirtualnego.

To też ma kolosalny wpływ na transformację modelu przywództwa. Doświadczenie firm

dobrze radzących sobie z obecną sytuacją pokazują, iż podstawową odpowiedzią na wyzwania związane z przywództwem powinno być przejście z modelu zarządzania czasem na zarządzanie przez cele. Obserwując tę nagłą transformację postaw i jej pozytywne efekty uważam, że nie ma już od tego odwrotu. Jeśli chcemy mieć zaangażowanych pracowników, powinniśmy jako przywódcy włączyć ich w ustalanie celów, jasno zakomunikować, kiedy oczekujemy wyników i pozwolić decydować o czasie i sposobie, w jakim je osiągają. W tak zorganizowanych zespołach możemy być liderami a nie menedżerami. Mikrozarządzanie nie jest więc potrzebne.

Egzamin z przywództwa, który nam przyszło zdawać, wymaga wielkiej odwagi od każdego lidera. Odwagi budowania zespołu, który działa razem, w sposób otwarty i elastyczny, w którym liderzy mają zaufanie do swoich współpracowników. Odwagi, by pozwalać im na popełnianie błędów i uczenia się na nich.

Kobiety z natury są empatyczne, a ich empatia polega również na słuchaniu. Naturalna cecha dążenia do kompromisu powoduje, że umieją nie tylko mówić, ale także słuchać. Menedżerki podejmują poważne decyzje zespołowo, dzieląc się odpowiedzialnością. I to jest, moim zdaniem, prawdziwa odwaga w biznesie, bez której nie udałoby się nam przejść przez pandemię w miarę „suchą nogą”.



IWONA KOŻERA jest Liderem EY Consulting w Polsce i Vice Partnerem Zarządzającym EMEA Consulting. Iwona od ponad 25 lat świadczy usługi doradztwa biznesowego a także związane z fuzjami i przejęciami i obszarami regulacyjnymi, pracując w wielu branżach. Iwona jest również założycielką Fundacji Liderów Biznesu.

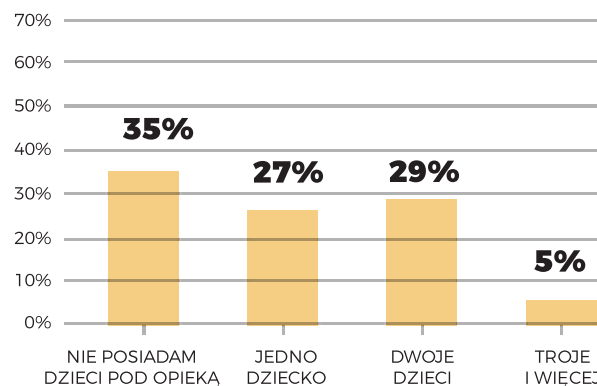
* Odpowiedzi udzielane na skali 1-4
 ** Odpowiedzi udzielane na skali 1-5

*** Odpowiedzi udzielane na skali 1-6
 **** Odpowiedzi udzielane na skali 1-7

Przedstawione wyniki są istotne statystycznie ($p < 0,05$)

ZOBOWIĄZANIA RODZINNE

W analizowanej próbie badawczej prawie co trzeci menedżer lub menedżerka nie posiada dzieci. 27% respondentów deklaruje, że posiada jedno dziecko. Zaledwie 5% badanych posiada troje lub więcej dzieci.



Zaobserwowano różnice w odniesieniu do jednego z czynników wyzwań menedżerskich w czasie pandemii COVID-19. Menedżerki i menedżerowie, którzy w trakcie lock-downu mieli pod swoją opieką dzieci poniżej 18 roku życia, w wyższym stopniu odczuwali trudności w godzeniu ról zawodowych z obowiązkami domowymi. Najbardziej trudności w godzeniu obowiązków domowych i zawodowych deklarowały osoby, które obecnie nie posiadają pod opieką dzieci ($M=4,21$). Dla uczestników, którzy w czasie lock-downu posiadali jedno lub więcej dzieci pod

opieką, godzenie ról było dużo trudniejsze (osoby z jednym dzieckiem $M=4,99$; osoby z dwójką lub więcej dzieci w gospodarstwie domowym $M=5,44$).

Jednocześnie menedżerowie i menedżerki mieszkający z dziećmi deklarowali istotnie wyższy poziom wsparcia otrzymywanego od współpracowników niż osoby mieszkające obecnie bez dzieci w gospodarstwie domowym (osoby bez dzieci $M=4,43$, osoby z dziećmi $M=4,87$). Relacja ta zachodziła niezależnie od deklarowanej liczby dzieci.

Co ciekawe menedżerowie i menedżerki mieszkający z dziećmi deklarują istotnie wyższe zaangażowanie w pracę, które wzrasta wraz z liczbą dzieci w gospodarstwie domowym (osoby zamieszkujące obecnie bez dzieci $M=5,21$; osoby z jednym dzieckiem $M=5,56$; osoby z dwójką i większą liczbą dzieci $M=5,60$).

Zgodnie z oczekiwaniami znajdowanie równowagi między życiem prywatnym, a zawodowym jest nieco większym wyzwaniem dla osób mieszkających z dwójką i więcej dzieci w gospodarstwie domowym ($M=4,91$), kształtuje się podobnie dla osób z jednym dzieckiem ($M=4,94$) i najmniejsze wyzwanie stanowi dla osób nie podejmujących aktualnie opieki nad dzieckiem ($M=5,12$). Różnice choć niewielkie, są istotne statystycznie.

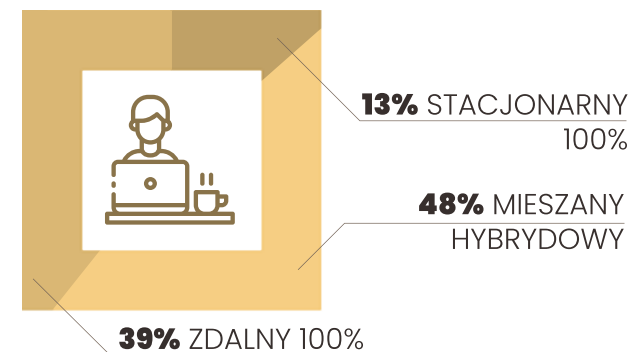
Zaskakujące, że żadnych innych różnic w odniesieniu do tej zmiennej nie stwierdzono.

Czy modalność pracy (zdalna / hybrydowa) wiąże się z różnicami w odczuwaniu skutków pandemii COVID-19 wśród menedżerów i menedżerek?

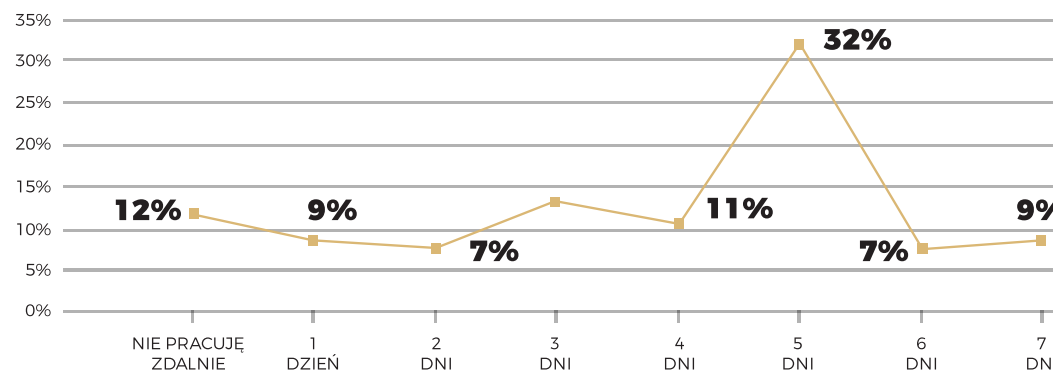
Ponad połowa badanych (54%) poświęca na pracę zdalną ponad 8 godzin dziennie. Co piąty badany pracuje 6-8 godzin dziennie, czyli w wymiarze całego etatu.

Nie zaobserwowano znaczących różnic między osobami pracującymi w trybie zdalnym i hybrydowym.

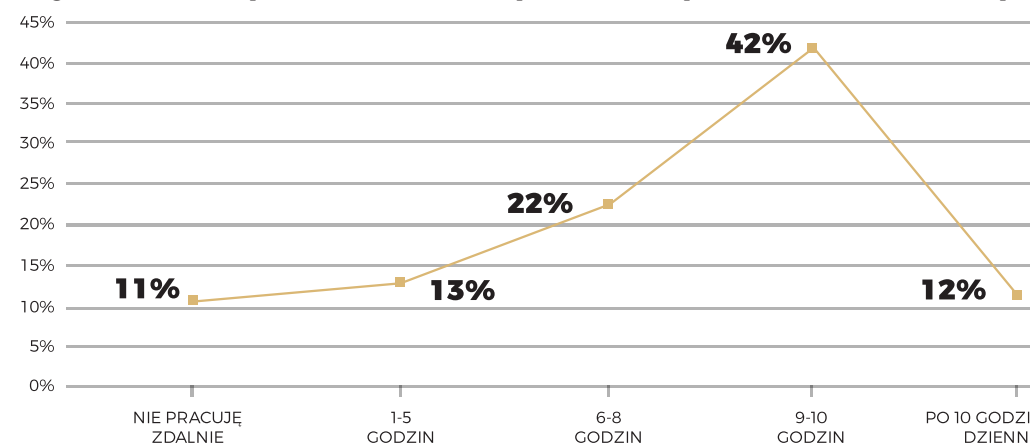
W jakim trybie obecnie wykonuje Pan/Pani swoje obowiązki?



Ile dni w tygodniu poświęca Pan/Pani na pracę zdalną? Jeżeli wykonuje Pan/Pani wszystkie obowiązki stacjonarnie, proszę zaznaczyć „0”



Ile średnio godzin dziennie poświęcał/a Pan/i na pracę zdalną przed i w czasie trwania epidemii?



Poczucie władzy i wpływu jako mechanizm sprzyjający pełnieniu ról menedżerskich

Menedżerki i menedżerowie, zatrudnieni w firmach prowadzących działalność biznesową na terenie Polski, w czasie pandemii COVID-19 odczuwali wysokie poczucie wpływu na podległe im zespoły oraz samych siebie – w czasie lockdownu pozostali więc osobami o znacznym poczuciu władzy i kontroli osobistej. Jest to istotne, ponieważ – jak pokazują wyniki badań naukowych – poczucie władzy przynosi korzyści osobom, które ją sprawują, usprawniając realizację ich zadań. Władza poprawia nastrój i samopoczucie¹, wyzwala inicjatywę i daje energię do działania², przyspiesza podejmowanie decyzji, obniża prokrastynację³ i wiąże się ze sprawniejszym działaniem funkcji wykonawczych takich, jak planowanie, odświeżanie wiedzy i samoregulacja zachowania (umiejętność pohamowania niepożądanych zachowań czy reakcji i zastępowania ich świadomie wybranymi wzorcami zachowań)⁴. Z kolei poczucie kontroli osobistej wiąże się z utrzymywaniem motywacji wewnętrznej i lepszym samopoczuciem⁵ oraz skłonnością do prospołecznych zachowań⁶, a także hamuje społecznie niepożądane skutki wysokiego poczucia władzy⁷. W badaniach z udziałem polskich menedżerek i menedżerów wobec wyzwań pandemii COVID-19, to wysokie poczucie władzy wiązało się z wyższym deklarowanym zaangażowaniem w pracę, mniejszym poczuciem wyczerpania i wyższym poczuciem samoskuteczności leaderskiej we wszystkich obszarach oraz silniejszą identyfikacją z organizacją – czyli sprzyjało lepszemu pełnieniu roli menedżerskiej. Ponadto, wyższe poczucie władzy wiązało się także z wyższym ogólnym zadowoleniem z pracy, poczuciem dobrostanu i satysfakcją płynącą z wykonywania obowiązków oraz wyższą odpornością psychiczną – czyli wiązało się z lepszym dobrostanem menedżerek i menedżerów. Poczucie władzy szło także w parze z poczuciem sprawniejszego godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Z kolei wysokie poczucie kontroli

Władza poprawia nastrój i samopoczucie, wyzwala inicjatywę i daje energię do działania, przyspiesza podejmowanie decyzji, obniża prokrastynację i wiąże się ze sprawniejszym działaniem funkcji wykonawczych takich, jak planowanie, odświeżanie wiedzy i samoregulacja zachowania (umiejętność pohamowania niepożądanych zachowań czy reakcji i zastępowania ich świadomie wybranymi wzorcami zachowań). Z kolei poczucie kontroli osobistej wiąże się z utrzymywaniem motywacji wewnętrznej i lepszym samopoczuciem oraz skłonnością do prospołecznych zachowań, a także hamuje społecznie niepożądane skutki wysokiego poczucia władzy

osobistej w podobny sposób sprzyja pełnieniu roli menedżerskiej, dobrostanowi menedżerek i menedżerów oraz sprawniejszemu godzeniu ról. Co istotne, oprócz tego poczucie kontroli osobistej wiąże się także z mniejszym stresem i niepokojem związanym z pracą, mniejszym poczuciem obciążenia informacyjnego w pracy zdalnej i spostrzeganiem różnych obszarów w mniejszym stopniu jako barier w pracy – czyli pełni funkcję tonującą. Te mechanizmy pozwalają zachować kadrze menedżerskiej zarówno dobrostan⁸, jak i poczucie odpowiedniego radzenia sobie z pracą zawodową oraz godzeniem ról zawodowych i rodzinnych.

To poczucie władzy pośredniczy w większym zaangażowaniu w pracę wyższej kadry menedżerskiej, mniejszym wypaleniu zawodowym, wyższej samoskuteczności menedżerskiej, silniejszej identyfikacji z organizacją (odczuwana władza wyjaśnia skuteczniejsze pełnienie ról menedżerskich przez kadrę wyższą). Ponadto, wyższym poczuciem władzy można także wyjaśnić wyższy dobrostan, wyższą satysfakcję płynącą z wykonywania obowiązków zawodowych i wyższą odporność wyższej kadry menedżerskiej (władza jest mechanizmem sprzyjającym samopoczuciu i efektywności menedżerskiej).

Jaką rolę pełni poczucie wpływu i władzy w organizacji w sytuacji pandemii?

KOMENTARZ EKSPERTA

We współczesnych organizacjach liczne programy nastawione są na rozwijanie przywódczego potencjału, kładąc nacisk na doskonalenie kompetencji miękkich i na przymioty osobiste. Tymczasem osobiste przywództwo może w pewnych sytuacjach prowadzić do zdobycia władzy, czyli zyskania kontroli nad zasobami i decyzjami, ale nie jest tożsame z jej sprawowaniem i korzystaniem z możliwości jakie z władzy płyną. Władza i przywództwo – także w organizacjach biznesowych – różnią się od siebie niczym rządząca koalicja i opozycja w państwie. Dzięki posiadaniu władzy koalicjanci (lub jakaś grupa osób) może zmieniać rzeczywistość dookoła, wcielać w życie nową wizję kraju. Dzięki dostępowi do zasobów korzysta z przywilejów i powiększa swoje wpływy. Tymczasem przywódcza rola opozycji, może pozostać przewodzeniem „rządowi dusz”, ale bez zmiany status quo (choć bycie opozycjonistą w pewnych warunkach może stanowić szkołę rządzenia). Jak pokazują wyniki badań psychologicznych, ludzie przypisują władzę właśnie tym, którzy wprowadzają zmiany, usuwają bariery i przeszkody, wcielają wizję w życie (a nie tylko ją proponują).

W dzisiejszym świecie biznesu, zachęcanie ludzi do bycia liderkami czy liderami może frustrować, jeśli organizacje nie podzielą się władzą. Jeśli menedżerowie i menedżerki będą mieli „rząd dusz”, uzyskany dzięki swoim osobistym

Posiadając nawet wszelkie kompetencje przywódcze, lecz bez władzy, liderzy i liderki stają przed trudnym zadaniem – na miarę Gandhiego. Tylko niektórzy w tych warunkach podejmą wyzwania, przełamią przeszkody i niemożliwe uczynią możliwym.

przymiotom (wzmacnianym i rozwijanym tak chętnie przez organizacje), ale nie uzyskają / nie otrzymają realnej siły sprawczej dającej możliwość zmieniania rzeczywistości; pozostanie puste przewożenie, które ostatecznie frustruje i obraca się przeciwko tym kształcącym swoje kompetencje i umiejętności. Ostatecznie zaś może też obrócić się przeciw samym organizacjom, jeśli agenda liderki i liderów przestanie być tożsama z agendą organizacji – a przy braku przekazanych przez organizację narzędzi realnego wpływu takie niebezpieczeństwo rośnie. Szczególnie jeśli jednocześnie organizacja oczekuje odpowiedzialności za „rząd dusz”. Wówczas mogą pojawiać się na szczytach zarządzania sfrustrowani menedżerowie czy menedżerki, którzy weszli wysoko, ale nie czują wpływu na działania czy obierany kierunek w organizacji.

Posiadając nawet wszelkie kompetencje przywódcze, lecz bez władzy, liderzy i liderki stają przed trudnym zadaniem – na miarę Gandhiego. Tylko niektórzy w tych warunkach podejmą wyzwania, przełamią przeszkody i niemożliwe uczynią możliwym. Władza zaś w organiza-

cjach nie jest przecież równo rozdzielona. Aby organizacja funkcjonowała efektywnie, osoby z samych szczytów hierarchii muszą efektywnie się nią dzielić: dawać możliwości i narzędzia realnego wpływu, kładąc nacisk na odpowiedzialność dzierżenia władzy przez tych, którym została ona nadana. Kompetencje przywódcze osób na niższych szczeblach jak najbardziej w tym pomogą, jednak energii, koncentracji na celu i mocy zmieniania status quo nie zastąpią. Proponujemy, aby osoby zarządzające organizacją z samych szczytów władzy, dzieliły się możliwościami płynącymi ze sprawowania władzy i nacisk postawiły na odpowiedzialność jej dzierżenia, działania w zgodzie z wartościami organizacji, tak aby liderki i liderzy stojący na czele wiedzieli co zrobić z władzą, którą otrzymują, bo często przywództwo już mają...



DR HAB. PROF. SWPS

ALEKSANDRA CISŁAK-WÓJCIK

Kierowniczka Centrum Badań nad Relacjami Społecznymi, Prorektorka ds. Nauki Uniwersytet SWPS



DR

DOROTA WIŚNIEWSKA-JUSZCZAK

Pełnomocniczka Prorektorki ds. Dydaktyki w Zakresie Jakości Studiów Uniwersytet SWPS



REKOMENDACJE

■ Wyższa kadra menedżerska w swoim poczuciu dobrze poradziła sobie z organizacją pracy w zmienionych warunkach i zgodnie ze swoimi deklaracjami, nie odczuła wyraźnie negatywnych skutków społeczno-psychologicznych związanych z pandemią. Zaobserwowane różnice skłaniają jednak do objęcia uwagą ze strony HR osób z niższej kadry menedżerskiej. Organizacjom można zalecić wspieranie niższej kadry menedżerskiej poprzez ułatwianie godzenia ról zawodowych i rodzinnych, docenianie pracy niższej kadry menedżerskiej, oddziaływania nastawione na obniżanie stresu i poprawę psychicznego dobrostanu oraz wzmacnianie więzi z organizacją.

Ważne w tym kontekście jest również wykorzystywanie nowych technologii usprawniających ich pracę. Dostęp do baz danych lub innych aplikacji zawierających rzetelne źródła informacji może stać się kluczowym parametrem pozytywnie wpływającym na optymalizację czasu poświęcanego przez menedżerów na dodatkowe analizy. Nowoczesne rozwiązania IT mogą znacznie zredukować szum informacyjny zapewniając dostęp do spójnych danych wykorzystywanych przez menedżerów i całą organizację. Takie rozwiązania w znaczny sposób redukują prawdopodobieństwo pojawienia się różnych konfliktów np. danych lub kompetencyjnych. Należy pamiętać, że menedżerowie średniego szczebla nie tylko odpowiadają za uzyskiwane wyniki, ale również wykonują szereg działań personalnych. To oni są na pierwszej linii relacyjnej z pracownikami i odpowiadają za utrzymywanie ich motywacji oraz zaangażowania. Dlatego tak ważne jest to, aby w ramach tych wyzwań posługiwali się rzetelnymi i akceptowanymi przez zespół danymi. W trakcie pandemii wielu menedżerów musiało podejmować bardzo trudne decyzje np. związane z redukcją wynagrodzenia czy zmniejszeniem zatrudnienia oraz komunikować je swoim pracownikom. Podejmowanie decyzji bez zbędnego ryzyka i zwłoki oraz na podstawie konkretnych danych ma tutaj szczególną wartość.

■ Polska kadra menedżerska deklaruje otrzymywanie wsparcia w największym stopniu od podległych zespołów oraz rodzin i przyjaciół. Warto zwrócić uwagę na rolę organizacji oraz zarządców w dostar-

czaniu wsparcia niższej kadrze menedżerskiej, która dodatkowo odczuwa niższy poziom otrzymywanego wsparcia, niż kadra wyższa.

■ Osoby o dłuższym stażu na stanowiskach kierowniczych warto zachęcić do pełnienia ról mentorskich wobec kolegów o mniejszym doświadczeniu ze względu na to, że mogą one stanowić konstruktywny wzorzec pełnienia ról menadżerskich w odniesieniu do odporności, samoskuteczności menedżerskiej oraz identyfikacji z organizacją

■ Poczucie władzy i wpływu u kadry menedżerskiej sprzyja skutecznemu pełnieniu roli menedżera, pozytywnemu samopoczuciu menedżerskiemu i identyfikacji z organizacją. Organizacjom można zalecić wprowadzanie procesów selekcyjnych w oparciu o diagnozę poczucia władzy i wpływu oraz budowanie i wzmacnianie tego poczucia, w szczególności u niższej kadry menedżerskiej.

■ Generalny wniosek w oparciu o uzyskane wyniki, wskazuje na wartość wzmacniania u menedżerów poczucia wpływu na funkcjonowanie organizacji. Planowane działania powinny obejmować wzmacnianie wpływu i władzy zarówno w odniesieniu do możliwości płynących z funkcjonowania w grupie menedżerek i menedżerów zarządzających, jak i wzmacniania poczucia odpowiedzialności za zespoły, którymi zarządzają. Z naszego badania wynika, że grupę której szczególnie poświęcone powinny być takie działania stanowią kobiety i osoby ze średniego szczebla zarządzania.

■ Dla Prezesek i Prezesów firm, osób z najwyższych poziomów zarządzania, bardzo wartościowy a jednocześnie niezbędny byłby dialog z odbiorcami działań menedżerskich, osobami pozostającymi w relacji podległości, zarówno szeregowymi pracownikami, jak i menedżerami operacyjnymi. Rozmowa podsumowująca czas pandemii, sprawdzenie co było silną stroną liderów i liderów w sytuacji zmiany i niepewności, ale także sprawdzenie obszarów słabości, wymagających wsparcia i doskonalenia umiejętności. Taki dialog mógłby stać się podstawą refleksji osób zarządzających zespołami, opartej na integracji tych dwóch różnych punktów widzenia.

PODSUMOWANIE



Badanie było realizowane w okresie pandemii Covid-19. Fakt ten jest oczywiście zamierzony i stanowi istotny kontekst wpływający na uzyskane przez nas wyniki. Sytuacja w której znaleźli się polscy menedżerowie i menedżerki oraz osoby odpowiedzialne za strategię i przywództwo w firmach, podobnie jak ludzie na całym świecie, bez wątpienia jest sytuacją kryzysową.

Do sposobu funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych odnoszą się nie tylko procedury i procesy. Istotne są również kompetencje samych liderów. Kompetencje to wiedza i postawy, które przejawiają się na poziomie behawioralnym w zachowaniu. Umiejętność działania w sytuacjach kryzysowych jest często definiowana w przedsiębiorstwach jako umiejętność skutecznego działania w sytuacjach nagłych, niedających się przewidzieć, a mogących negatywnie wpłynąć na wizerunek oraz ciągłość pracy organizacji. Zazwyczaj skutek wystąpienia takiego zdarzenia jest wyjątkowo negatywny.

Nasz raport ujawnił kilka ważnych barier bezpośrednio wpływających na funkcjonowanie menedżerów w sytuacji kryzysowej. Okazuje się, że grupą, która najdotkliwiej odczuła skutki pandemii, są menedżerowie operacyjni (niższego szczebla). W przeciwieństwie do menedżerów strategicznych (wyższego

szczebla) brak wsparcia, natłok i szum informacyjny spowodował znaczne obniżenie samopoczucia właśnie wśród badanych stanowiących niższą kadre menedżerską.

W ostatnim czasie jesteśmy również świadkami „debaty” wywołanej pandemią na temat efektywności i różnic związanych z trybem pracy. Zarówno zwolennicy pracy zdalnej jak i jej przeciwnicy posiadają istotne argumenty potwierdzające zasadność przyjętego stanowiska, co ściśle wiąże się z warunkami wykonywania zawodowych zadań. Na świecie nie tylko poszczególne organizacje, ale i całe państwa prowadzą badania i analizy związane z trybem pracy. W Islandii przeprowadzono badanie, które objęło łącznie 2,5 tysiąca pracowników. Analizowano w nim skutki wprowadzenia 36-godzinnego tygodnia pracy (4 dni) przy jednoczesnym zachowaniu stałej wysokości wynagrodzenia. Uzyskane rezultaty pokazują, że ludzie są mniej zestresowani i mniej wypaleni zawodowo. Poprawiło się również zdrowie i samopoczucie, a także poprawił się work – life balance, dzięki czemu pracownicy mają więcej czasu na hobby i rodzinę. Hiszpania ze względu na Covid rozpoczęła trzyletnie badania dotyczące wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy (nie znamy jeszcze wyników). Premier Nowej Zelandii, Jacinda Ardern, chce z kolei wpro-



wadzić 32-godzinny tydzień pracy. To jest pomysł na odbudowanie gospodarki kraju po COVID-19. Celem tego rozwiązania jest zwiększenie turystyki krajowej poprzez wykorzystanie wolnego dnia na turystykę. Unilever w Nowej Zelandii w grudniu 2020 rozpoczął roczne badania analizujące wpływ czterodniowego tygodnia pracy na WLB (work-life balance) i produktywność pracowników. Badanie zakończy się pod koniec 2021 roku. Firma Awin w UK przez pół roku analizowała (w czasie pandemii) na podstawie pilotażu skutki wdrożenia 4,5 dniowego tygodnia pracy (36h). Wyniki pokazały, że poprawiło się samopoczucie pracowników. Dlatego zdecydowali się na wprowadzenie 36-godzinnego tygodnia pracy dla 1 tysiąca pracowników aby wzmocnić i WLB, i produktywność. Wyniki pokazały, że jeśli pracownicy czują się lepiej i mają czas dla rodziny i dla siebie, to są bardziej produktywni. Badanie pokazało, że redukcji uległy również dni absencji (L4). Absencje zredukowano o 50%, a o 13% wzrosło zaangażowanie pracowników. Największe zaangażowanie wykazali rodzice. Badanie realizowano w czasie pandemii.

Nasze badanie z kolei pokazało, że tryb pracy menedżerów i menedżerek nie ma wpływu na ich obciążenie i analizowane aspekty psychologiczne. Nie zaobserwowano znaczących różnic w badanych



zmiennych między osobami pracującymi w trybie zdalnym i hybrydowym. Nie zmienia to natomiast faktu, że koszty psychologiczne, jakie ponoszą zwłaszcza reprezentanci niższej kadry menedżerskiej, podczas pandemii COVID-19 są duże. Dlatego tak ważne jest wspieranie osób zajmujących te stanowiska np. poprzez ułatwianie godzenia ról zawodowych i rodzinnych, docenianie ich pracy, oddziaływania nastawione na obniżanie stresu i poprawę psychicznego dobrostanu oraz wzmacnianie więzi z organizacją, a także dawanie większych możliwości wynikających z pełnionych ról: więcej poczucia wpływu na działania w organizacji.

Jak pokazuje nasz raport, przywództwo w trybie Covid-19 oraz perspektywa liderów i liderów w obliczu pandemicznych wyzwań stawianych wobec zarządzania organizacją, to niezwykle istotny obszar. Natomiast wnioski i rekomendacje zawarte w raporcie stanowią uniwersalny materiał, który może być elementem wyjściowym dla dalszego projektowania i wdrażania zmian określających nowe podejście do strategii a wręcz kultury organizacyjnej skoncentrowanej na kadrze zarządzającej

A man with short dark hair, smiling, stands with his arms crossed in a modern office. He is wearing a white long-sleeved button-down shirt and dark jeans with a black belt. The background is a blurred office interior with large windows, all tinted in a monochromatic blue. On the left side of the image, there is a graphic element consisting of a grid of red and dark red squares. The word 'OPIS' is written in large, white, bold, sans-serif capital letters across the middle of this grid. Below it, the words 'ZMIENNYCH' are written in smaller, white, bold, sans-serif capital letters.

OPIS

ZMIENNYCH

Osoby biorące udział w badaniu odpowiadały na pytania związane z poczuciem władzy w organizacji: „Jaki ma Pani /Pan wpływ na inne osoby w organizacji?” oraz „Jakie ma Pani poczucie wpływu na decyzje dotyczące innych osób w organizacji?”. Odpowiedzi udzielano na skali od 1 – „bardzo mały” do 7 – „bardzo duży”.

Analiza pokazała, że 37,3% menedżerek i menedżerów zadeklarowało, że ma duży lub bardzo duży wpływ na inne osoby; a 32,7% menedżerek i menedżerów odpowiedziało, że ma duży lub bardzo duży wpływ na decyzje.

Średni oceniany wpływ na inne osoby ($M=5,20$) i decyzje ($M=4,99$) był wysoki. Skala odczuwanej władzy miała wysoką rzetelność ($\alpha=0,92$), a poczucie władzy menedżerek i menedżerów można określić jako wysokie ($M=5,10$).

POCZUCIE KONTROLI

W badaniu sprawdzano również poczucie kontroli menadżerów i menadżerek.

Respondenci odpowiadali na pytania „Jakie ma Pani /Pan poczucie kontroli nad swoim życiem zawodowym?” oraz „Jakie ma Pan/i poczucie wpływu na swój los?” na skali od 1 – „bardzo mały” do 7 – „bardzo duży”. 33,6% menedżerek i menedżerów odpowiedziało, że ma duże lub bardzo duże poczucie kontroli nad swoim życiem zawodowym, a 41,5% menedżerek i menedżerów odpowiedziało, że ma duży lub bardzo duży wpływ na swój los.

Średni oceniany wpływ na inne osoby ($M=4,95$) i decyzje ($M=5,17$) był wysoki. Po uśrednieniu odpowiedzi na te dwa pytania, skala odczuwanej władzy miała odpowiednią rzetelność ($\alpha=0,78$), a poczucie władzy menedżerek i menedżerów można określić



jako wysokie ($M=5,06$).

POCZUCIE WŁASNEJ SKUTECZNOŚCI

Do pomiaru poczucia własnej skuteczności użyto skali Leadership Self-efficacy⁹ autorstwa Bebbio i Manganelli. Oceniając stwierdzenia dotyczące poczucia własnej skuteczności menedżerskiej na skali od 1 – „zdecydowanie nieprawdziwe” do 7 – „całkowicie prawdziwe” menedżerki i menedżerowie odnosili się do kwestii związanych z: (1) rozpoczą-

naniem i kierowaniem procesami zmian w zespole, (2) wybieraniem efektywnych naśladowców i delegowaniem obowiązków, (3) budowaniem i zarządzaniem relacjami interpersonalnymi w zespole, (4) motywowaniem ludzi oraz (5) uzyskiwaniem porozumienia w zespole. Najwyżej badani ocenili budowanie i zarządzanie relacjami interpersonalnymi w zespole ($M=5,74$), natomiast najniżej został oceniony ostatni obszar – „uzyskiwanie porozumienia w zespole” ($M=5,08$).

Po uśrednieniu odpowiedzi na 5 pytań, skala odczuwanej władzy miała wysoką rzetelność ($\alpha=0,92$), a ogólne poczucie skuteczności menedżerskiej można określić jako wysokie ($M=5,55$).

RELACJE SPOŁECZNE – ZMIANY W PANDEMII

W badaniu sprawdzano poziom spostrzeganego wsparcia społecznego wśród liderów i liderek. Odpowiadając na pytania dotyczące zmian w relacjach społecznych w pracy w czasie pandemii, badani odnosili się do kwestii związanych z relacjami: (1) z bezpośrednio podległym zespołem; (2) z bezpośrednimi przełożonymi; (3) z klientami zewnętrznymi; (4) z klientami wewnętrznymi; (5) ze współpracownikami. Uczestnicy odpowiadając na pytania posługiwali się 7-stopniową skalą, gdzie 1 oznacza „w bardzo małym stopniu się zmieniły”, a 7 – „w bardzo dużym stopniu się zmieniły”. Rzetelność całej skali relacji była wysoka i wyniosła $\alpha=0,80$.

Średnia dla ogólnego poczucia zmian we wszystkich relacjach wyniosła $M=3,89$, co wskazuje, że w odczuciu badanych menedżerów i menedżerek relacje zmieniły się w przeciętnym stopniu. Zdaniem badanych najbardziej zmieniły się relacje ze współpracownikami ($M=4,07$). Relacje z bezpośrednimi przełożonymi w czasie pandemii, uległy najmniejszej zmianie ($M=3,59$).

SPOSTRZEGANE WSPARCIE SPOŁECZNE

Odpowiadając na pytania dotyczące spostrzeganego wsparcia w czasie pandemii, badani oceniali w jakim stopniu w trakcie lock-downu mogli liczyć na wsparcie w kwestiach związanych z pracą ze strony następujących osób: (1) osób z bezpośrednio podległego zespołu; (2) bezpośrednich przełożonych; (3) współpracowników i kolegów/koleżanek; (4) rodziny i przyjaciół oraz (5) klientów/zleceniobiorców. Odpowiedzi udzielane były na 7-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza „w zdecydowanie małym stopniu”, a 7 – „w zdecydowanie dużym stopniu”. Rzetelność całej skali wsparcia społecznego wyniosła $\alpha=0,72$.

Uśredniona średnia dla całej skali wyniosła $M=4,66$, co oznacza, że osoby badane odczuwały ogólne wsparcie w dużym stopniu. Najwyżej oceniono wsparcie od zespołu podlegającego ($M=5,32$), najniżę od klientów i zleceniobiorców ($M=3,93$).

NIEPOKÓJ ZWIĄZANY Z PRACĄ I ODCZUWANY STRES

Badani menedżerowie i menedżerki odpowiadali na pytania dotyczące źródeł stresu w odniesieniu do lock-downu i sytuacji firmy, w której pracują. Badani odnosili się do kwestii związanych z: (1) odpowiedzialnością za wyniki w pracy, (2) niepokojem o dochody i bezpieczeństwo finansowe organizacji, (3) bezpieczeństwem finansowym pracowników i ich rodzin, (4) odpowiedzialnością za relacje w zespole, (5) relacjami z przełożonym oraz (6) odpowiedzialnością przed klientami/odbiorcami usług. Odpowiedzi na pytania udzielane były na skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało „w zdecydowanie małym stopniu”, a 7 – „w zdecydowanie dużym stopniu”. Rzetelność wszystkich pozycji skali niepokoju wyniosła $\alpha=0,85$.



ODCZUWANY STRES W PRACY ZWIĄZANY Z REALIZACJĄ ZADAŃ W TRAKCIE LOCKDOWNU

Badani menedżerowie i menedżerki odpowiadali na pytania dotyczące uczuć i myśli w czasie lock-downu, które związane były z odczuwanym stresem i niepokojem o realizację zadań.

Badani odnosili się do kwestii związanych z: (1) radzeniem sobie z napływającymi zadaniami, które

wymagają realizacji, (2) brakiem poczucia wpływu na rzeczywistość, (3) piętrzącymi się trudnościami, niemożliwymi do pokonania.

Menedżerki i menedżerowie odpowiadając na pytania wskazywali na częstość w/w odczuć. Odpowiedzi udzielane były na 4-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza „nigdy”, a 4 – „bardzo często”. Rzetelność całej skali była wysoka i wyniosła $\alpha=0,86$. Ogólnie stres w trakcie lock-downu był odczuwany przez menedżerów stosunkowo często ($M=3,10$). Największy niepokój był związany z brakiem poczucia wpływu na rzeczywistość ($M=3,37$).

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

W badaniu wykorzystano kwestionariusz „Praca i Samopoczucie”¹⁰, który służy do pomiaru poziomu ogólnego zaangażowania w pracę w obecnej organizacji. Badani odnosili się do kwestii związanych z zaangażowaniem w realizację swoich obowiązków: (1) oddania pracy; (2) chęci wstawania do pracy oraz (3) pochłonięcia pracą. Rzetelność całej skali zaangażowania wyniosła $\alpha=0,73$.

Menedżerki i menedżerowie odpowiadając na pytania wskazywali jak czuli się w pracy w swoim aktualnym miejscu zatrudnienia, w trakcie lock-downu. Odpowiedzi były udzielane na 7-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 – „zdecydowanie tak”. Odczuwany poziom zaangażowania w pracy w trakcie lock-downu był wysoki i wynosił $M=5,47$. Badani najwyżej ocenili swoje oddanie pracy ($M=5,90$).

OBCIĄŻENIE PRACĄ

Badani odnosili się do kwestii związanych z obciążeniem codziennymi obowiązkami oraz oceną przeciążenia informacjami. Przetłaczanie informacjami odnosi się do doświadczenia uczucia obciążenia dużą ilością otrzymywanych informacji, które nie mogą być efektywnie przetwarzane i wykorzystywane. Przetłaczanie informacjami postrzegane jest jako forma stresu psychologicznego, który pojawia się, gdy wymagania środowiskowe przekraczają zdolność jednostki do radzenia sobie z nimi. W badaniu użyto kwestionariusza autorstwa Misra i Stokols, który służy do pomiaru przeciążenia informacjami i ocen jego poznawczych, zdrowotnych i społecznych skutków.¹¹

Liderzy ustosunkowywali się wobec 12 kwestii związanych z odczuwanym przeciążeniem w trakcie lock-downu: (1) przytłoczenia ilością otrzymanych wiadomości; (2) zapominania o odpowiedzeniu na ważną wiadomość; (3) odczuwanie presji na szybką odpowiedź; (4) niemożności odbierania nadmiernej ilości telefonów; (5) przetwarzania nadmiernej ilości załączników do e-maili; (6) ilość spędzanego czasu na zbieraniu informacji i pracy przy komputerze; (7) odczuwania presji w zarządzaniu kilkoma źródłami informacji; (8) wielkiej ilości przetwarzania

pilnych informacji; (9) aktywność zawodowa zostawia za mało czasu na odpoczynek i inne aktywności; (10) wymagania w pracy powodują, że stają się mniej wrażliwy/a na potrzeby innych; (11) odczuwanie nadmiernej ilości obowiązków domowych; (12) wymagania wobec Ciebie w pracy przekraczają możliwości poradzenia sobie.

W badaniu pytaliśmy o subiektywne doświadczenie przeciążenia informacjami w ostatnim miesiącu, a odpowiedzi udzielane były na 5-punktowej skali, gdzie 0 oznacza „*nigdy nie czułem/am się w opisany sposób*”, a 4 – „*bardzo często czułem/am się w opisany sposób*”. Rzetelność całej skali obciążenia pracą wyniosła $\alpha=0,73$.

Poziom przeciążenia informacjami w trakcie lock-downu był przez liderów i liderki odczuwany całkiem często ($M=3,17$). Najsilniejszą presję menedżerowie odczuwali w odniesieniu do przytłoczenia ilością otrzymywanych informacji i presją na szybką odpowiedź ($M=3,76$).



WYPALENIE ZAWODOWE

W ramach badania zapytaliśmy menedżerów i menedżerki o obszary związane z odczuwanym wypaleniem zawodowym. Do pomiaru wypalenia zawodowego użyto Maslach Burnout Inventory.¹² Kwestionariusz zawiera 19 pozycji testowych oceniających częstość występowania odczuć u badanych w skali od 0 do 6. Każda z pozycji testu przypisana jest do jednej z 3 oddzielnych podskal: (1) emocjonalne wyczerpanie – 7 pozycji testowych; (2) depersonalizacja – 5 pozycji testowych; (3) poczucie osobistych osiągnięć – 7 pozycji testowych. Badani byli proszeni o zaznaczenie na 7-stopniowej skali, jak często doświadczają wymienione odczucia (1 – „nigdy”, 7 – „codziennie”).

Rzetelność całej skali wypalenia zawodowego wyniosła $\alpha=0,88$. Natomiast rzetelność poszczególnych podskal wyniosła: 1) wyczerpanie emocjonalne $\alpha=0,90$; 2) depersonalizacja $\alpha=0,80$; 3) obniżone poczucie dokonań osobistych $\alpha=0,82$.

Ogólny poziom odczuwanego wypalenia zawodowego w trakcie lock-downu plasował się dokładnie w środku skali odpowiedzi i wynosił $M=2,99$. Najsilniej menedżerowie odczuwali wyczerpanie emocjonalne ($M=3,79$), rzadziej doświadczali obniżonego poczucia dokonań osobistych ($M=2,79$) i najrzadziej doświadczali poczucia depersonalizacji ($M=2,16$).

GODZENIE RÓL ZAWODOWYCH I RODZINNYCH

Do pomiaru poczucia własnej skuteczności w radzeniu sobie z konfliktami wynikającymi z wymagań



ról zawodowych i rodzinnych użyto Self-Efficacy to Manage Interrole Conflict Scale.¹³ Liderzy i liderki odpowiadali też na 15 pozycji testowych dotyczących postrzegania możliwości łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Odpowiedzi udzielane były na skali od 1 – „zdecydowanie nie jestem w stanie”, do 7 – „zdecydowanie jestem w stanie”.

Pozycje dotyczyły: (1) dzielenia czasu pomiędzy obowiązki w pracy i w domu; (2) znalezienia czasu na życie rodzinne, w sytuacji poświęcania go na pracę; (3) znalezienia czasu na pracę, w sytuacji poświęcania go na obowiązki domowe; (4) radzenia sobie ze stresem wywołanym życiem rodzinnym; (5) radzenia sobie ze stresem wywołanym życiem zawodowym; (6) radzenia sobie ze stresem będąc w domu; (7) radzenie sobie z napięciem wywołanym obowiązkami w pracy; (8) przenoszenia przyzwyczajeń zawodowych, mających wpływ na życie rodzinne; (9) przenoszenia przyzwyczajeń domowych, mających wpływ na pracę; (10) radzenia sobie z uczuciami (złości, frustracji, niepokoju) dotyczącymi łączenia pracy z życiem rodzinnym; (11) kontrolowania nieprzyjemnych myśli dotyczących wydarzeń życia rodzinnego; (12) kontrolowania nieprzyjemnych myśli dotyczących wydarzeń w pracy; (13) akceptacji porażek związanych z łączeniem pracy z życiem rodzinnym; (14) korzystania z pomocy, aby lepiej radzić sobie z łączeniem pracy z życiem domowym; (15) obwiniania innych za porażki związane z łączeniem pracy z życiem rodzinnym. Rzetelność całej skali równowaga praca-dom wyniosła $\alpha=0,93$.

Badani deklarowali, że są w stanie zadbać na średnim poziomie o równowagę między obowiązkami w pracy i w domu ($M=4,99$). Najtrudniejsza dla menedżerek i menedżerów okazuje się umiejętność kontrolowania nieprzyjemnych myśli dotyczących wydarzeń w pracy, będąc w domu ($M=4,41$).

ZADOWOLENIE Z PRACY

Badani menedżerowie i menedżerki odpowiadali na pytanie dotyczące ogólnego zadowolenia ze swojej pracy.

Odpowiadając na pytanie „W jakim stopniu jest Pan/Pani ogólnie zadowolony/ zadowolona ze swojej pracy?” zaznaczali odpowiedzi na skali od 1 – „zdecydowanie niezadowolony/a” do 7 – „zdecydowanie zadowolony/a”. Połowa menedżerów i menedżerek w czasie pandemii zadeklarowała zadowolenie z pracy – 52,4%. Badani wyrazili ogólne zadowolenie ze swojej pracy ($M=5,30$).

SATYSFAKCJA PŁYNĄCA Z WYKONYWANIA OBOWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Także odpowiedzi kadry menedżerskiej na pytania ze skali satysfakcji z życia, zaadaptowanej do pomiaru satysfakcji z wykonywania obowiązków zawodowych¹⁴, na skali 1 do 7 wskazują, że kadra menedżerska odczuwa satysfakcję ze swojej pracy: 45,2% wskazuje, że zgadzają się ze stwierdzeniem, że ich praca bliska jest ideału; 64,6%, że zgadzają się ze stwierdzeniem, że mają świetne warunki pracy; 77,2% że zgadzają się ze stwierdzeniem, że są zadowoleni z pracy; 86,3%, że zgadzają się ze stwierdzeniem, że jak dotąd w pracy udawało im się osiągać to, czego chcieli; 71,8%, że zgadzają się ze stwierdzeniem, że gdyby mieli decydować raz jeszcze, wybraliby tę samą pracę. Uśredniona satysfakcja z wykonywania obowiązków zawodowych kształtuje się wysoko i wynosi $M=4,87$. Rzetelność skali satysfakcji z życia wyniosła $\alpha=0,86$.

WSKAŹNIKI DOBREGO SAMOPOCZUCIA

W ramach badania zapytaliśmy również menedżerów i menedżerki o codzienne samopoczucie w czasie lock-downu. Wykorzystano kwestionariusz przygotowany przez Światową Organizację Zdro-

wia¹⁵. Skala zawiera 5 obszarów oceny dobrego samopoczucia psychicznego. Badany był proszony o zaznaczenie na 6-stopniowej skali (1 – „cały czas”, 6 – „nigdy”) na ile zgadza się z następującymi stwierdzeniami: (1) Czułam/em się wesoła/y i w dobrym nastroju; (2) Czułam/em się spokojna/y i odprężona/y; (3) Czułam/em się aktywna/y i energiczna/y; (4) Budziłam/em się z uczuciem świeżości i wypoczęta/y; (5) Moje życie codzienne było wypełnione interesującymi mnie sprawami. Rzetelność skali dobrego samopoczucia wyniosła $\alpha=0,89$.

Menedżerowi i menedżerki ogólnie odczuwają pozytywne emocje i dobre samopoczucie ($M=3,44$). Menedżerowie najrzadziej deklarowali, że doświadczali uczucia wypoczynku po przebudzeniu ($M=3,89$).

ODPORNOŚĆ NA STRES

Sprawdzaliśmy również odporność menedżerów i menedżerek na sytuacje stresowe. W ramach skali złożonej z 4 twierdzeń, badane osoby oceniały na ile poszczególne twierdzenia opisują ich funkcjonowanie; od 1 – „zdecydowanie mnie nie opisuje”, do 5 – „zdecydowanie mnie opisuje”. Skala składa się z następujących pozycji: (1) Kiedy ponoszę w życiu straty, szukam sposobów ich zrekompensowania; (2) Sądzę, że potrafię znajdować pozytywne sposoby radzenia sobie w trudnych sytuacjach; (3) Szukam twórczych sposobów, żeby zmienić trudne sytuacje; (4) Bez względu na to co się dzieje, uważam, że jestem w stanie kontrolować swoje reakcje. Rzetelność skali odporności psychicznej wynosi $\alpha=0,67$.

Uczestnicy badania deklarowali ogólną wysoką odporność na stres ($M=3,95$). Najwyżej badani ocenili swoje możliwości znajdowania pozytywnych sposobów radzenia sobie w trudnych sytuacjach ($M=4,22$), najniżej z kolei umiejętność rekompensowania ponoszonych strat ($M=3,55$).

FUNKCJONOWANIE W CZASIE LOCK DOWNU

Zapytaliśmy menedżerów i menedżerki o organizację życia zawodowego i domowego w trakcie lock-downu i epidemii. W ramach skali złożonej z 5 twierdzeń, badane osoby wskazywały, które z działań podjęły zaznaczając na skali od 1 – „*zdecydowanie nie zrobiłem tego*”, do 7 – „*zdecydowanie tak zrobiłem*”. Liderzy wskazywali: (1) ustalenie jasnych zasad pracy w nowych warunkach; (2) ustalenie zasad funkcjonowania rodziny w domu; (3) przygotowanie przestrzeni i czasu na spotkania nieformalne z zespołem, bez omawiania zawodowych spraw bieżących; (4) ustalenie regularnych spotkań z zespołem na omawianie spraw zawodowych; (5) wskazanie możliwości elastycznego wykorzystania godzin pracy w ciągu dnia. Rzetelność skali funkcjonowania w lock-down wynosi $\alpha=0,58$.

Ogólny wynik skali jest wysoki i wyniósł $M=5,01$. Najczęściej menedżerki i menedżerowie deklarowali, że ustalili czas i przestrzeń na spotkania nieformalne z zespołem ($M=4,20$). Najczęściej natomiast organizowali regularne spotkania z zespołem na omawianie spraw zawodowych ($M=5,56$).

IDENTYFIKACJA Z ORGANIZACJĄ

W zrealizowanym badaniu zapytaliśmy menedżerki i menedżerów o poziom identyfikacji i utożsamiania się z organizacją, w której pracują. Stwierdzenia miały charakter samoopisowy i dotyczyły zarówno

emocji w stosunku do miejsca pracy, jak i sposobu myślenia o sobie, jako pracowniku danej firmy.

Badany był proszony o zaznaczenie na 7-stopniowej skali, na ile utożsamia się ze stwierdzeniami dotyczącymi swojej postawy: od 1 – „*zdecydowanie nie zgadzam się*” do 7 – „*zdecydowanie zgadzam się*”. Stwierdzenia dotyczyły: (1) poczucia wspólnoty z innymi pracownikami firmy; (2) ważności w tożsamości bycia pracownikiem firmy; (3) ogólnego zadowolenia, że jest się pracownikiem firmy. Rzetelność skali identyfikacji z firmą wyniosła $\alpha=0,84$.

Ogólny poziom identyfikacji z organizacją kształtował się powyżej średniej i wyniósł $M=4,09$. Najwyżej badani ocenili poczucie, że bycie pracownikiem danej firmy to ważna część ich tożsamości ($M=5,02$).

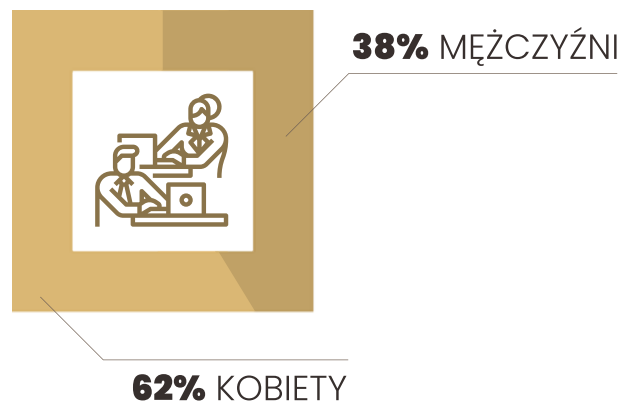
POCZUCIE OSAMOTNIENIA

W realizowanym badaniu zapytaliśmy menedżerki i menedżerów również o poczucie osamotnienia w pełnieniu roli liderki/lidera. Badani oceniali swój poziom osamotnienia na skali od 1 – „*nigdy*” do 7 – „*codziennie*”, a skala mierząca poczucie samotności doświadczanej przez liderów składała się z 2 pozycji: (1) Czy zdarza się Panu/Pani czuć się osamotnionym/q w związku z rolą lidera, którą Pan/Pani pełni? ($M=3,96$) oraz (2) Czy to uczucie osamotnienia nasiliło się w pandemii? ($M=3,95$). Rzetelność skali samotności wyniosła $\alpha=0,80$. Średni ogólny wynik dla obu pozycji wyniósł $M=3,96$.

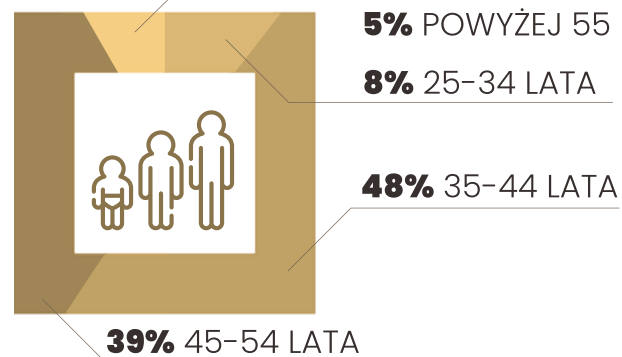


CHARAKTERYSTYKA UCZESTNIKÓW

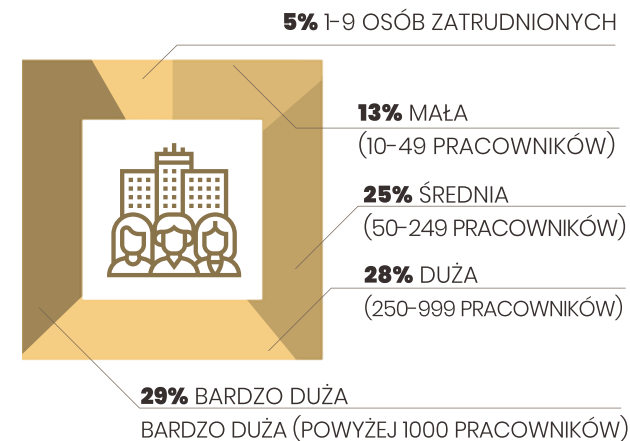
Płeć uczestników



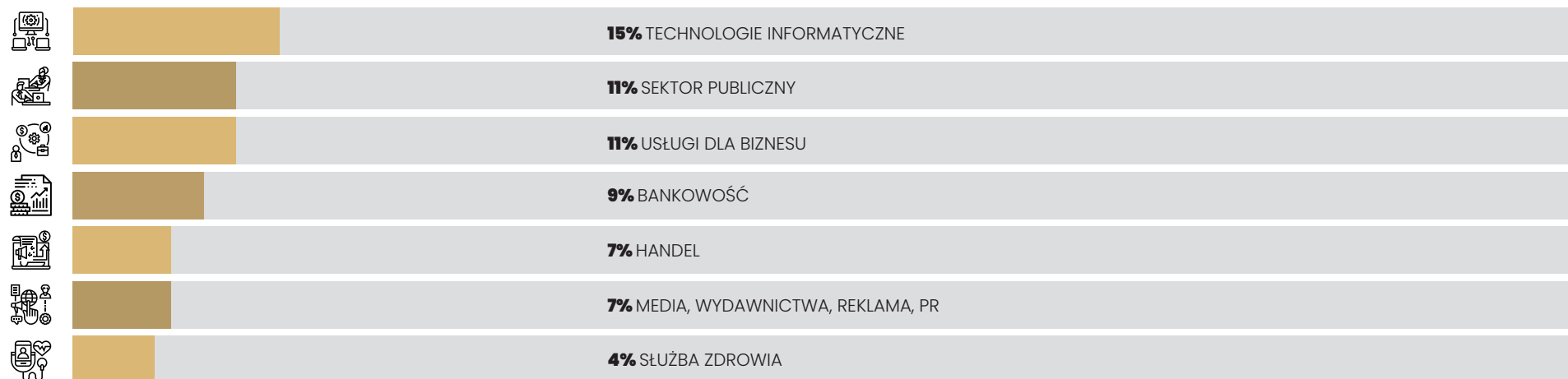
Wiek uczestników



Wielkość firmy (wielkość zatrudnienia)



Branża firmy będącej obecnym lub ostatnim miejscem zatrudnienia*



*7 najczęściej wskazywanych



Zajmowane stanowisko w podziale na płeć



68% NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



55% WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

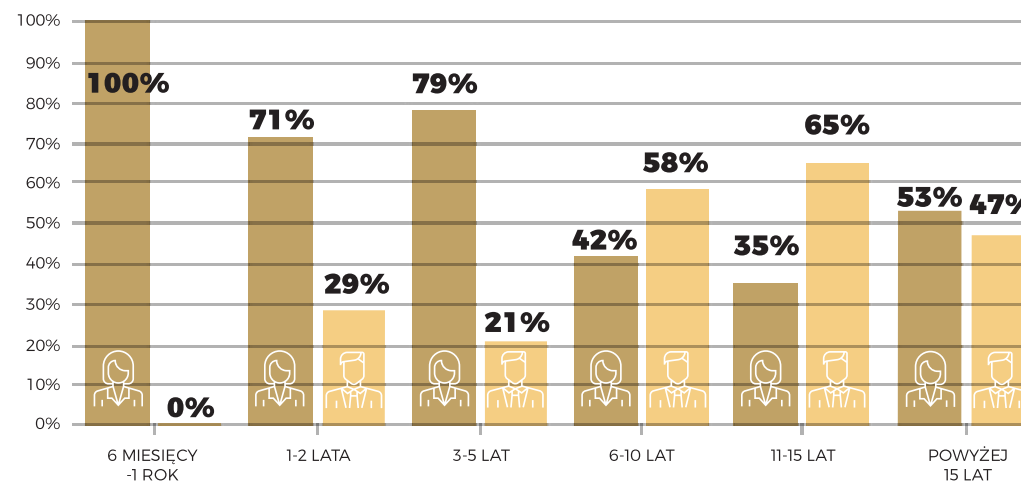


32% NIŻSZA KADRA MENEDŻERSKA



45% WYŻSZA KADRA MENEDŻERSKA

Łączny staż pracy na stanowiskach kierowniczych w podziale na płeć



PRZYPISY

1. Bogdan Wojciszke i Anna Struzynska-Kujalowicz, „Power Influences Self-Esteem”, *Social Cognition* 25 (2007): 510–32.
2. Adam D. Galinsky, Deborah H. Gruenfeld, i Joe C. Magee, „From Power to Action.”, *Journal of Personality and Social Psychology* 85, nr 3 (2003): 453–66.
3. Ana Guinote, „Power and goal pursuit”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, nr 8 (1 sierpień 2007): 1076–87, <https://doi.org/10.1177/0146167207301011>.
4. Pamela K. Smith i in., „Lacking power impairs executive functions”, *Psychological Science* 19, nr 5 (1 maj 2008): 441–47, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02107.x>.
5. Edward L. Deci i Richard M. Ryan, „The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry* 11 (2001): 227–68, https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
6. Marylène Gagné, „The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement”, *Motivation and Emotion* 27, nr 3 (1 wrzesień 2003): 199–223, <https://doi.org/10.1023/A:1025007614869>.
7. Aleksandra Cislak i in., „Power Corrupts, but Control Does Not: What Stands behind the Effects of Holding High Positions”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 44, nr 6 (27 luty 2018): 944–57, <https://doi.org/10.1177/0146167218757456>.
8. Gary D. Sherman i in., „Leadership is associated with lower levels of stress”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, nr 44 (30 październik 2012): 17903–7, <https://doi.org/10.1073/pnas.1207042109>.
9. Bobbio, A. i Manganelli, A. M. (2009). Leadership self-efficacy scale: A new multidimensional instrument. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 16(1), 3–24.
10. Schaufeli, W., Bakker, A., (2004). The Utrecht Engagement Scale (UWES). Preliminary Manual.
11. Misra, S, Stokols, D. (2012). Psychological and health outcomes of perceived information overload. *Environment and Behavior*, 44(6), 737–759. <https://doi.org/10.1177/0013916511404408>
12. , B. Schaufeli, A.B. Bakker, K. Hoogduin, C. Schaap i Atilla Kladler (2001) On the clinical validity of the Maslach burnout inventory and the burnout measure, *Psychology & Health*, 16:5, 565–582
13. Schwarzer, R., i Luszczyńska, A. (2008). Self-efficacy. Uzyskano z <http://cancercontrol.cancer.gov/brp/constructs/self-efficacy/index.html>
14. Zalewska, A.: Skala satysfakcji z pracy–pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Folia Psychol.* 2003;(7):49–61
15. Topp C.W., Østergaard S.D., Søndergaard S., & Bech P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84, 167–176.

