

# Człowiek, istota ultraspołeczna

O więzi pracownika z przełożonym.  
**Raport z badania House of Skills**



# SPIS TREŚCI

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b>                                                          | 3  |
| <b>Wprowadzenie</b>                                                   | 5  |
| Co oznacza relacja wysokiej jakości między pracownikiem a menedżerem? | 10 |
| O zaangażowaniu słów kilka                                            | 14 |
| Dbając o swoją pracę                                                  | 16 |
| Jakie hipotezy postawiliśmy?                                          | 18 |
| <b>Metoda</b>                                                         | 21 |
| Badani                                                                | 21 |
| Badania zmienne                                                       | 22 |
| Procedura                                                             | 25 |
| Narzędzia                                                             | 25 |
| <b>Wyniki</b>                                                         | 27 |
| LMX a zaangażowanie i kształtowanie pracy                             | 27 |
| LMX a samopoczucie i zdrowie, gotowość do zmiany pracy i praca zdalna | 30 |
| LMX, zaangażowanie i kształtowanie pracy a wiek                       | 31 |
| LMX, zaangażowanie i kształtowanie pracy a wielkość organizacji       | 32 |
| LMX, zaangażowanie i kształtowanie pracy a płeć                       | 33 |
| <b>Dyskusja nad wynikami</b>                                          | 35 |
| Czego dowiedzieliśmy się o znaczeniu więzi z przełożonym?             | 35 |
| Sprawa menedżerów liniowych                                           | 39 |
| Co uzyskane wyniki mogą oznaczać dla organizacji?                     | 39 |
| Jakie wnioski z badania płyną dla menedżerów?                         | 41 |
| <b>Trzy pytania i... wiele odpowiedzi</b>                             | 47 |
| <b>Komentarz</b>                                                      | 55 |
| <b>Bibliografia</b>                                                   | 61 |

# WSTĘP

„We just need to sell the bloody boxes!”<sup>1</sup> – pamiętam te słowa mojego szefa, Anglika, kiedy wychodziliśmy z biura po wyjątkowo, mówiąc delikatnie, intensywnym dniu dyskusji i ścierania się poglądów w zespole. – Ale gdy dodasz ludzi do tego zadania, sprawy się komplikują” – dorzucił. Widziałem, jak bardzo mu zależało, by nasze wyniki biznesowe pokazywały, że warto było do Polski wejść, ale też by ludzie je osiagający angażowali się w pracę, potrafili się dogadywać, a jeśli się różnili, to by ponosili z tego tytułu jak najmniejszy koszt. To był chyba jeden z pierwszych problemów menedżerskich, jaki zaobserwowałem, a nawet jakiego doświadczyłem jako pracownik.

Myśl, by ułatwiać menedżerom pracę i dostarczać im użytecznego wsparcia, towarzyszy nam w House of Skills od początku. Także i tym razem zależało nam, by wnioski z badania polskich menedżerów miały przede wszystkim walor praktyczny i by mogły posłużyć zarówno osobom odpowiedzialnym w organizacjach za rozwój ludzi, jak i samym menedżerom.

Punktem wyjścia było szerokie zarzucenie sieci na wody naszych doświadczeń i przemyśleń, a także wynikających z nich przekonań, które chcieliśmy zweryfikować. Kiedy już uzgodniliśmy, co nas interesuje, i przekuliśmy to w pierwsze hipotezy badawcze, okazało się, że jedno z kluczowych narzędzi, skalę LMX 7, musimy przygotować samodzielnie, ponieważ nie istniała jej polska adaptacja. Za wyrażenie zgody na możliwość dokonania tejże adaptacji i wykorzystania w badaniu szczególne podziękowania kierujemy do pani profesor Mary Uhl-Bien z Wydziału Studiów nad Zarządzaniem i Przywództwem Neeley

---

<sup>1</sup> Mamy po prostu sprzedawać te cholerne pudełka!

Business School na Texas Christian University, jednego z najbardziej wpływowych współczesnych naukowców zajmujących się tą problematyką. Całość prac prowadziła Joanna Kubiacyk, która rozpoczęła projekt badawczy i stworzyła przestrzeń do wymiany pomysłów, oraz Ewa Kastory, zarządzająca projektem i realizująca badania. W prace nad pytaniami ankietowymi byli także zaangażowani: Małgorzata Borowska, Michał Drozd, Elżbieta Malicka, Anna Słodowska i Weronika Staszewska. Wsparciem merytorycznym służył nam pan Jakub Wasiewicz z agencji SW Research. Żadna część tego opracowania nie powstała z wykorzystaniem AI.

Na zakończenie dziękujemy wszystkim menedżerom, którzy na co dzień najlepiej, jak potrafią, dążą do osiągnięcia celów wspólnie ze swoimi ludźmi w czasach zmian i niepewności, a ich dylematy i poszukiwanie użytecznych rozwiązań nadają sens naszej pracy.

Zapraszam do lektury,

**Łukasz Dąbrowski**

senior partner w House of Skills



PS. W tekście posługujemy się pojęciami: **menedżer, lider, przełożony, przywódca, szef** – traktujemy je zamiennie, choć zdajemy sobie sprawę z niuansów, które je różnicują. Za każdym razem chodzi nam o kobietę lub mężczyznę, którzy zarządzają ludźmi, by wspólnie z nimi osiągać ważne cele.

# WPROWADZENIE

Wyobraź sobie, że przychodzisz do biura i widzisz na swoim biurku żółtą karteczkę, a na niej krótki tekst: „Chcę z Tobą porozmawiać”. Pod tym jednym zdaniem widnieje imię Twojego szefa. Jaka jest pierwsza myśl, która Ci towarzyszy? Czego się spodziewasz? Kłopotów i ostrej reprimendy? A może uznania? Doświadczasz niepokoju? A może karteczka i napis działają kojąco? Pierwszy raz te pytania zadałem ponad 20 lat temu podczas wywiadów z pracownikami przygotowujących nas do szkoleń dla ich menedżerów. Od tego czasu wiele razy, zadając powyższe pytania pracownikom i menedżerom różnych szczebli, niezmiennie dostawałem odpowiedzi idące w kierunku... No właśnie, drogi Czytelniku, jak ci się wydaje, w jakim kierunku? Co Ty byś odpowiedział?

Z jakiego powodu interesowały mnie odpowiedzi i traktowałem je jako ważny element diagnozy? Ponieważ ocena zachowań lidera przekłada się na intencje i zachowania pracownika. Zatem ma wpływ na to, jak tenże pracownik funkcjonuje w firmie. To zaś wiąże się z tym, czy osiąga cele i realizuje zadania. Przytoczona sytuacja to papierek lakmusowy relacji z własnym szefem. Czemu ona jest istotna? Najlepiej na to pytanie odpowiadają słowa otwierające wykład z psychologii społecznej, które pamiętam do dziś:



**„Proszę Państwa, człowiek nie jest istotą społeczną. Człowiek jest istotą ultraspołeczną. Wszystko, co robimy w życiu, czynimy ze względu na innych ludzi”**

(Wojciszke, 2019).

Mocne? Możliwe. I na pierwszy rzut oka kontrowersyjne. Dla mnie takie było. Jednak po chwili refleksji, nawet wzięwszy poprawkę na zabieg retoryczny wykładowcy konieczny dla wzbudzenia zainteresowania i przyciągnięcia uwagi studentów, musiałem uznać trafność przedstawionego twierdzenia. To działa i w życiu prywatnym, i w pracy.

W kontekście relacji z ludźmi dobrze jest wiedzieć, na czym się stoi. I dobrze jest stać na zdrowych fundamentach. A ponieważ od bez mała trzydziestu lat jako ludzie wspieramy innych w sztuce zarządzania i przywództwa, niezmiennie interesowało nas, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, ultraspołeczność przejawia się w relacjach w miejscu pracy. A w szczególności w tej najważniejszej relacji, czyli między menedżerem a pracownikiem. Relacji tak istotnej, że, jak pokazały badania, uprawniające do postawienia tezy: ludzie przyłączają się do firm, a odchodzą od swoich menedżerów (Buckingham i Coffman, 1999).

Na pierwszy rzut oka przejawy te są ewidentne choć... niepoparte żadnymi naszymi badaniami. Większość szkoleń dotyczących przywództwa rozpoczynamy od rozmowy z uczestnikami o ich doświadczeniach z menedżerami. Raczej są zgodni, że istnieje związek między tym, jak oceniają zachowania lidera, a tym, jak się czują. Tak powstaje emocjonalny ślad lidera, który wpływa na to, jak funkcjonują w firmie czy zespole i jak to przekłada się na efekty działania.

Sensem naszej pracy jest oferowanie użytecznego wsparcia menedżerom, tak by zarówno oni, jak i ich podwładni osiąkali stawiane cele. W poszukiwaniu tej użyteczności towarzyszyły nam trzy źródła inspiracji:

1. Doświadczenia zespołu trenerskiego House of Skills w pracy rozwojowej z menedżerami, które pokazują, że menedżerowie stosują różnorodne metody pracy, dysponują różnorodnymi umiejętnościami i realizują

różnorodne cele, funkcjonując w różnorodnych organizacjach. Wreszcie współpracują z różnorodnymi ludźmi. Postanowiliśmy zatem zainteresować się nie tym, jacy są menedżerowie czy pracownicy, bo tu stykamy się nieustannie z... różnorodnością, ale tym, co dzieje się między nimi. Czyli łączącą ich relacją rozumianą jako źródło przywództwa wysokiej jakości.

**ZOBACZ RAPORT >>**

2. Raport House of Skills **Wyzwania menedżerów w Polsce z 2022 roku**, zawierający informacje o najtrudniejszych sytuacjach, z jakimi polscy menedżerowie się mierzą. Dwa główne wskazania to niskie zaangażowanie pracowników (39%) i ich wypalenie (38%)<sup>2</sup> (House of Skills, 2021).



3. Przegląd wybranych badań (Yuan i in., 2023; Martin i in., 2016), wskazujących na związek między jakością relacji menedżer–pracownik a efektywnością wyrażoną triadą czynników:
  - a. wykonaniem zadania (ang. task performance) rozumianym jako „zestaw zachowań związanych z ukończeniem zadania, [...] włączając w to działania przyczyniające się do wytworzenia danego dobra lub dostarczenia usługi”<sup>3</sup> (Rotundo i Sackett, 2002, str. 67);
  - b. działaniami destrukcyjnymi (ang. counterproductive performance) rozumianymi jako „zachowania, które odciągają organizację od realizacji celów, [...] oraz jako dobrowolne zachowania szkodzące dobremu funkcjonowaniu organizacji” (Rotundo i Sackett, 2002, str. 69), które mogą

<sup>2</sup> Można było wybrać więcej niż jedno.

<sup>3</sup> Tłumaczenie własne.

obejmować kradzieże, niszczenie mienia, agresję wobec innych;

- c. produktywnością obywatelską (ang. citizenship performance), czyli „grupą działań niezwiązanych z wykonaniem zadania, które jednak wpływają na organizację w pozytywny sposób” (Rotundo i Sackett, 2002, str. 67). W tej kategorii mieszczą się wszelkie działania typu pomaganie innym, dbanie o własny rozwój, wspieranie innych, dawanie sugestii.

Przegląd uświadomił nam potencjał tej relacji do obniżania prawdopodobieństwa konfliktu w sytuacji, gdy lider i pracownik reprezentują różne pokolenia (Yadav i Chaudhari, 2023).

Mając do czynienia z różnorodnością „przepisów” na sukces menedżerski (1), widząc wyzwania, z jakimi się mierzą polscy menedżerowie (2), i mając optymistyczne przesłanki (3) do zajęcia się kwestią relacji z pracownikiem, zadaliśmy sobie pytanie:



**Jak to, co się dzieje w przestrzeni między menedżerem i pracownikiem, wiąże się z zaangażowaniem oraz z podejmowaniem inicjatywy do kształtowania własnej pracy tak, by zadbać o własne zasoby niezbędne do jej wykonania, a tym samym zadbać o dobrostan i zapobiec wypaleniu zawodowemu?**

Patrząc na kwestię szerzej, chcieliśmy sprawdzić, czy opłaca się polskim menedżerom inwestowanie w relację z każdym z pracowników, by w efekcie ten związek nie tylko ułatwiał osiąganie celów, ale też stawał się kotwicą dającą poczucie stabilności w czasach zmian i niepewności, różniących się znacznie od czasów, gdy sprawy toczą się utrwalonym rytmem w ramach business as usual.

Tym bardziej to dla nas ciekawe, że kontekst kulturowy przywództwa w Polsce, o czym pisaliśmy w książce *Zespoły po polsku* (Dąbrowski, Puszcz i Zaborek, 2012), nawiązując do zjawiska syndromu folwarcznego (Hryniewicz, 2007), oraz duży dystans władzy, jakim charakteryzuje się Polska (Hofstede, 2024), mogą wzmacniać ciemną stronę relacji wysokiej jakości, kiedy lider nawiązuje ją z wybranymi pracownikami, do których z różnych względów jest mu bliżej. W efekcie tworzy z nich, świadomie lub nie, grupę wewnętrzną (ang. in-group) cieszącą się dodatkowymi przywilejami (dostęp do informacji, wpływ na decyzje, niższy poziom kontroli, elastyczniejsze podejście do sposobu wykonywanej pracy). Grupa zewnętrzna (ang. out-group), nie otrzymując tych wszystkich przywilejów, narażona jest na doświadczanie negatywnego afektu indukowanego różnicami wynikającymi ze statusu obu grup. Jeśli przyjąć tezę, że wzorce pańszczyźnianych relacji dworu i czworaków są nadal obecne w polskich organizacjach, ukazany powyżej mechanizm może być zaczynem dla utrwalania toksycznej kultury organizacyjnej, sprzyjającej rozgrywkom politycznym, rozładowywania napięć dzięki plotkom, poszukiwaniu kozłów ofiarnych (znany z psychologii systemowej mechanizm triangulacji) i realizacji własnych partykularnych interesów zamiast celów i strategii. Może generować strach i być zabójczy dla innowacji, likwidując bezpieczeństwo psychiczne. Jest również przeciwieństwem strategicznego myślenia o organizacji.

## Co oznacza relacja wysokiej jakości między pracownikiem a menedżerem?

Inspirowani ideą ultraspołeczności człowieka i będącą jej emanacją koncepcją wymiany społecznej, jak również zainteresowani tym, jak wpływa ona na świat organizacji (Graen i Uhl-Bien, 1995) i siłę więzi pracownika z przełożonym, doszliśmy do wniosku, że powinniśmy sięgnąć po skalę LMX (ang. Leader Member Exchange, wymiana lider – pracownik). Według tego podejścia siła więzi wyrażona jakością relacji mieści się na kontinuum między:

- relacją niskiej jakości o charakterze transakcyjnym: za kontrakt i wynagrodzenie wykonuję określone działania

a

- relacją wysokiej jakości, opartą na wymianie społecznej, sympatii, zaufaniu, szacunku i wzajemnym wpływie.

Innymi słowy, w tym drugim przypadku i lider, i pracownik doświadczają transformacyjnego charakteru relacji, czyli takiego, który wpływa na obie strony, odwołuje się do wartości dla nich istotnych i daje obopólne korzyści (Bass i Riggio, 2005; Graen i Uhl-Bien, 1995).

Skupienie na sile więzi między pracownikiem a liderem wydało nam się atrakcyjne z kilku względów. Po pierwsze, nadaje dodatkowy (może nowy) sens i znaczenie działaniom w organizacji. Możemy spojrzeć na efektywność przywództwa z perspektywy lidera (pomocne tu są wszelkie modele wskazujące jego cechy i/lub zachowania, prowadzące do oczekiwanych rezultatów, jak chociażby model funkcji zarządzania) lub z perspektywy pracownika (wskazując cechy i/lub zachowania ułatwiające osiągnięcie celów – pomocny może być model

empowerment). Skupiając się na relacji między liderem a pracownikiem, LMX otwiera drzwi do takiego spojrzenia na przywództwo, w którym jakość relacji sama w sobie stanowi punkt wyjścia. Włącza pracownika nie tylko w proces realizacji zadań i celów, ale także w proces przywództwa. Nadaje mu podmiotowość poprzez zwiększenie odpowiedzialności za jakość relacji, jednocześnie oferując korzyści, zarówno wymierne, jak i niewymierne. LMX ma charakter normatywny, jest pewnym wzorem czy punktem odniesienia dla relacji wysokiej jakości. Uświadamia obu stronom, że to, jak się do siebie odnoszą, albo pomaga, albo przeszkadza w funkcjonowaniu w organizacji.

Po drugie, pokazuje drogę od transakcyjności do transformacyjności, jaką przywódca powinien oferować każdemu (sic!) pracownikowi, a nie wyłącznie wybrancom z grupy wewnętrznej. Drogę tę autorzy (Graen i Uhl-Bien, 1995) nazwali formowaniem przywództwa (ang. leadership making). Na podstawie badań empirycznych (wywiady diad: menedżer – pracownik) opisali nie tylko wymierne (ang. hard) i niewymierne (ang. soft) efekty przywództwa, ale także proces rozwoju relacji (ang. process of relationship development). W efekcie wyodrębnili trzy fazy formowania przywództwa, które różnią się dojrzałością relacji:

1. Nieznajomość (ang. stranger): dwie osoby zajmujące współzależne role w organizacji wykonują to, czego formalnie oczekuje organizacja i co wynika z zawartego kontraktu. Następują między nimi wymiany jak w handlu: wszystko w ramach umowy. Liderzy dostarczają pracownikom informacji niezbędnych do wykonania zadań i osiągnięcia celów, ci z kolei poruszają się wyłącznie w ramach wymagań stanowiska czy roli w organizacji.
2. Znajomość (ang. acquaintance): przejście do tej fazy może nastąpić

wyłącznie po wystosowaniu „oferty” przez którąkolwiek ze stron, polegającej na pogłębieniu relacji dzięki wymianie społecznej służącej własnemu rozwojowi zawodowemu (ang. career oriented social exchange). W tej fazie obie strony wymieniają na poziomie zawodowym i osobistym nie tylko informacje wynikające z formalnych zobowiązań wobec organizacji i siebie nawzajem. Jednak te działania mają charakter wymiany korzyści czy przysług i zachodzą z myślą o ograniczonym horyzoncie czasu.

3. Dojrzałe partnerstwo (ang. mature partnership): w tej fazie obie strony mogą liczyć na wzajemną lojalność i wsparcie. Wymiana społeczna ma charakter bardziej zaawansowany i nie merkantylny, czyli nie ogranicza się wyłącznie do zachowań związanych z zobowiązaniami kontraktowymi, lecz uwzględnia także emocje. Wzrastają wzajemny szacunek, obopólne poczucie zobowiązania czy zaufanie. Horyzont czasu na odwzajemnienie istotnie się wydłuża.

Marzeniem liderów jest pełne zaangażowanie pracowników, tak by prawidłowo wykonywali swoje zadania. Dobrze oddaje to definicja autorstwa profesora Victora Vrooma, zgodnie z którą przywództwo to „proces aktywizowania ludzi do wspólnej pracy dla realizacji ważnych spraw”. Jak zatem aktywizować ludzi, by te ważne sprawy realizować? Stare przysłowie mówi: można doprowadzić konia do rzeki, lecz nie można go zmusić, by napił się z niej wody. Oczywiście pracownicy to nie konie, raczej chodzi o mechanizm, jaki ukazuje ta mądrość ludowa. W mądrość naukową i praktyczną przekuli ją Richard Ryan i Edward Deci (Ryan i Deci, 2018). Według wspomnianych autorów trzy potrzeby motywują nas do działania i decydują o tym, że dobrze funkcjonujemy jako ludzie:

- potrzeba relacji i przynależności,
- potrzeba autonomii i poczucia, że jest się decycentem we własnych sprawach,
- potrzeba własnej kompetencji w określonej dziedzinie.

Relacja o transformacyjnym charakterze znacznie obniża próg wejścia dla lidera w stworzeniu pracownikowi warunków do zaspokojenia wszystkich trzech potrzeb, a zatem sprzyja jego dobrostanowi i motywacji. Można nawet powiedzieć mocniej: jest drogą do ich zaspokojenia, i to nie tylko potrzeb pracownika, ale także lidera.

Przywództwo transformacyjne (ang. transformational leadership) opiera się na relacji wysokiej jakości w fazie dojrzałego partnerstwa. Lider stwarza pracownikom przestrzeń do rozwoju, kreatywności, kwestionowania status quo, swobodnego działania i podejmowania decyzji, w zamian za co otrzymuje zaufanie i zaangażowanie członków zespołu (Bass i Riggio, 2005). Jest to o tyle ważne w naszych rozważaniach w kontekście zmian i niepewności, że przywództwo transformacyjne pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem, otwartością i gotowością na zmiany, a negatywnie z cynizmem i oporem wobec zmian (Peng i in., 2021).

Posługując się ideą wzajemności i zaufania, LMX jako koncepcja daje jednak coś więcej: umożliwia liderowi (przy dużej sile więzi z pracownikiem) realizację jednego z najważniejszych jego zadań. Píše o tym zadaniu Simon Sinek w książce Liderzy jedzą na końcu: „Zastraszanie, poniżanie, izolacja, czucie się głupim, bezużytecznym i odrzuconym – to wszystko źródła stresu, których staramy się uniknąć w organizacji. [...] liderzy powinni dążyć do stworzenia kultury, w której nie powinniśmy się bać siebie nawzajem. Można to osiągnąć, dając ludziom

poczucie przynależności. Oferując im silną kulturę bazującą na jasno określonym zestawie humanistycznych wartości i przekonaniach. Dając im władzę podejmowania decyzji. Obdarzając ich zaufaniem i empatią” (Sinek, 2015). Świadoma praca nad siłą więzi wydaje się małym i konkretnym krokiem w tym kierunku.

Po trzecie, LMX ma charakter egalitarny. Liderzy są zachęceni, by każdemu pracownikowi oferować zbudowanie relacji wysokiej jakości (Graen i Uhl-Bien, 1995), niezależnie od osiągniętych wyników, charakterystyk temperamentalnych czy posiadanych umiejętności. Istnieją sprawdzone, proste i rzetelne narzędzia (dla lidera i pracownika), by w dosyć łatwy sposób zmierzyć jakość relacji (Graen i Uhl-Bien, 1995). Funkcje odpowiedzialne w organizacji za rozwój, takie jak HR czy L&D, mogą dostarczyć odpowiedzi na kluczowe pytanie do nich kierowane: jaki będzie zwrot z inwestycji? Być może to dobra lub zła wiadomość, ale można go dosyć precyzyjnie wyliczyć. A nawet podjąć próbę pokazania związku poziomu LMX z osiąganymi wynikami czy stopniem realizacji celów. LMX jest dobrze i szeroko (w wielu krajach i kontekstach organizacyjnych) zbadany jako konstrukt i stanowi drugi po przywództwie transformacyjnym temat pod względem liczby opublikowanych badań (Yuan-Duen, Pi-Ching i Chin-Lai, 2020).

## **O zaangażowaniu słów kilka**

Czemu miałyby służyć relacje o wysokiej jakości? Jakie korzyści może przynieść organizacji? Odpowiedź wydała nam się oczywista: zaangażowanie pracowników, bo to ono w domyśle wiąże się z wymiernymi efektami ich działań. Tylko co to znaczy zaangażowanie? Z wielu koncepcji postanowiliśmy wybrać podejście twórców UWES (Utrecht Work Engagement Scale), czyli utrechtckiej skali zaangażowania w pracę (Schaufeli i Bakker, 2004; Schaufeli i in., 2002).

Autorzy definiują zaangażowanie jako „pozytywny, cechujący się poczuciem

spełnienia stan umysłu związany z wykonywaną pracą, który charakteryzują wigor, oddanie i zaabsorbowanie. Nie występuje chwilowo i nie zaznacza się wyraźnie, a raczej odnosi się do bardziej trwałego i wszechogarniającego stanu emocjonalno-poznawczego, który nie koncentruje się na konkretnych zadaniach, wydarzeniach, ludziach czy zachowaniach. Wigor (ang. vigor) oznacza wysoki poziom energii i rezyliencji podczas pracy, chęć inwestowania wysiłku we własną pracę i wytrwałość nawet w obliczu napotykaných trudności. Oddanie (ang. dedication) odnosi się do silnego powiązania z pracą i do doświadczania poczucia znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania. Zaabsorbowanie (ang. absorption) charakteryzuje się pełną koncentracją i radosnym zanurzeniem we własne działania, gdy czas mija szybko i trudno się oderwać od wykonywanej pracy”<sup>4</sup> (Schaufeli i in., 2002, str. 74).

Co ciekawe, autorzy patrzą na zaangażowanie jako na przeciwieństwo wypalenia zawodowego (ang. burnout) i wskazują dwa wymiary dobrostanu związanego z miejscem pracy (Schaufeli i in., 2002):

- aktywację mieszczącą się pomiędzy wyczerpaniem (ang. exhaustion) a wigorem,
- identyfikację sytuowaną pomiędzy cynizmem (ang. cynicism) a oddaniem.

Wypalenie zawodowe to kombinacja wysokiego wyczerpania (niska aktywacja) i cynizmu (niska identyfikacja), podczas gdy zaangażowanie to wysokie aktywacja oraz identyfikacja.

---

4 Tłumaczenie własne.

## Dbając o swoją pracę

Chcieliśmy także sprawdzić, na ile siła więzi z przełożonym znajduje odbicie w działaniach podejmowanych przez pracowników z własnej inicjatywy, by sprawnie wykonać pracę, która sprawia im określone problemy lub z jakichś względów może być dla nich trudna. Mówimy tu o oddolnej inicjatywie niezależnej od lidera czy organizacji jako całości. Traktujemy takie działania jako wyraz autonomii pracownika, jego dobrych intencji i korzystania z umiejętności dbania nie tylko o pracę, lecz również o siebie. Można powiedzieć – dbania o pracę w długiej perspektywie, a nie w skali jednorazowego zadania. Skorzystaliśmy z idei kształtowania pracy (ang. job crafting) w podejściu: wymagania w pracy – zasoby (ang. job demands-resources) (Tim, Bakker i Derks, 2013), ponieważ porządkuje ona nie tylko przyczyny i działania, jakie pracownik w związku z napotykanymi trudnościami może podejmować, ale także oferuje rzetelne narzędzia do pomiaru skali zjawiska. Wymagania są dwojakiego rodzaju:

- utrudnienia, czyli przeszkody w realizacji zadań,
- wyzwania, które stymulują do osiągnięcia kolejnych, coraz trudniejszych celów.

Z kolei zasoby to aspekty pracy, które sprzyjają osiągnięciu celów zawodowych, zmniejszają wymagania w pracy i związane z nimi fizjologiczne i psychiczne koszty, pobudzają uczenie się i rozwój osobisty. Z tej perspektywy kształtowanie pracy określane jest jako „zmiany, jakie pracownicy mogą wprowadzać, by dopasować swoje wymagania w pracy i zasoby do własnych zdolności i potrzeb” (Tims, Bakker i Derks, 2012, str. 174).

Autorzy wyróżnili cztery możliwe strategie działania w ramach kształtowania pracy:

- zwiększanie zasobów strukturalnych (np. poszukiwanie okazji do rozwoju zawodowego, zwiększanie różnorodności wykonywanej pracy),
- zwiększanie zasobów społecznych (np. proszenie o informację zwrotną na temat swojej pracy, pozyskiwanie wsparcia społecznego),
- zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie (np. angażowanie się w nowe projekty, podejmowanie się nowych zadań),
- zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie (np. unikanie obciążających obowiązków).

Zmiany i niepewność wprowadzają dodatkowy kontekst do każdego zadania. Czynią je na przykład większym wyzwaniem, choćby ze względu na wysoki poziom stresu, jakiego doświadczają pracownicy. Chcieliśmy zatem sprawdzić, czy lider, budując relację wysokiej jakości, może tym samym tworzyć sprzyjające warunki dla wysiłków pracownika chcącego zachować równowagę pomiędzy codziennymi wyzwaniami a dostępnymi zasobami. Tym bardziej, że z badań wynika, że kształtowanie pracy wiąże się z dobrostanem doświadczanym przez pracowników (Tims, Bakker i Derks, 2013).

Aby poznać odpowiedzi na nurtujące nas pytania, postanowiliśmy spojrzeć na polskich menedżerów oczami ich pracowników (część grupy pracowników stanowili menedżerowie liniowi), stąd też używamy terminu: związek pracownika z przełożonym.

## Jakie hipotezy postawiliśmy?

Badaliśmy związek LMX z zaangażowaniem i kształtowaniem pracy, formułując hipotezę:

**H1**

**Istnieją istotne statystycznie współzależności między siłą więzi z przełożonym a skłonnością do kształtowania pracy i zaangażowania w pracę u wszystkich pracowników, jak i w grupach pracowników regularnych i menedżerów liniowych.**

Ponieważ LMX korelował w badaniach z dobrostanem, a ten wydaje się szczególnie istotny w okresach zmian, badaliśmy także związek LMX z wybranymi elementami, które mogą o nim decydować: samopoczuciem i zdrowiem, gotowością do zmiany pracy i pracą zdalną, stawiając hipotezy:

**H2**

**Im silniejsza więź pracownika (i menedżera liniowego) z przełożonym, tym lepiej oceniane są zdrowie psychiczne, fizyczne, samopoczucie, satysfakcja z życia i skuteczność w pracy oraz występuje mniejsza gotowość do odejścia z pracy.**

### H3

**Im więcej dni w tygodniu pracownik (i menedżer liniowy) pracuje zdalnie, tym gorzej ocenia swoją więź z przełożonym.**

Wreszcie zależało nam na zrozumieniu, jak trzy rozważane zmienne: LMX, zaangażowanie i kształtowanie pracy współgrają z:

- wiekiem i płcią pracowników, to jest na ile istotne są różnice w wieku oraz płci wśród pracowników dla poziomu LMX, zaangażowania i kształtowania pracy,
- wielkością ich miejsca pracy, to jest na ile możemy te zjawiska rozważać niezależnie od wielkości organizacji,
- rolą, jaką pełnią pracownik i menedżer liniowy, to jest na ile zarządzanie ludźmi spowoduje różnice w ocenach.

Z tego względu sformułowaliśmy trzy kolejne hipotezy:

### H4

**Istnieje związek między wiekiem a zaangażowaniem w pracę, więzią z przełożonym i skłonnością do jej kształtowania u wszystkich pracowników, jak i w grupach pracowników regularnych i menedżerów liniowych.**

## H5

**Istnieją różnice w zaangażowaniu w pracę, skłonności do jej kształtowania i sile więzi z przełożonym w kontekście wielkości organizacji, w której pracują respondenci.**

## H6

**Istnieją różnice między kobietami i mężczyznami w skłonności do kształtowania pracy, zaangażowania w pracę i więzi z przełożonym, w kontekście podziału na pracowników regularnych i menedżerów liniowych.**

# METODA

Badanie zostało przeprowadzone w schemacie korelacyjnym i miało na celu określenie związków między siłą więzi pracownika z przełożonym a różnymi aspektami pracy i zdrowia pracowników niezarządzających oraz menedżerów liniowych. Wykonano je w dniach 7–20 czerwca 2024 roku metodą wywiadów on-line (CAWI) na panelu internetowym SW Panel.<sup>5</sup>

## Badani

Grupę badaną stanowili pracownicy w dwóch rolach: (1) osoby niezarządzające innymi (pracownicy regularni) oraz (2) osoby zarządzające pracownikami, które nie pełnią funkcji menedżerskich (menedżerowie liniowi). Wielkość całej próby wyniosła  $N = 601$ , w tym pracownicy regularni  $N_p = 250$ , a menedżerowie liniowi  $N_m = 351$ . Badanie prowadziliśmy wśród pracowników trzech kategorii firm różniących się wielkością zatrudnienia. Respondenci z firm zatrudniających:

- między 10 a 49 osób (firmy małe) stanowili 33% badanych,
- między 50 a 249 osób (firmy średnie) stanowili 33% badanych,
- 250 i więcej osób (firmy duże) stanowili 34% badanych.

W badaniu wzięło udział 60% kobiet i 40% mężczyzn. 45% badanych deklarowało, że ich przełożonymi są kobiety, 55% – że mężczyźni.

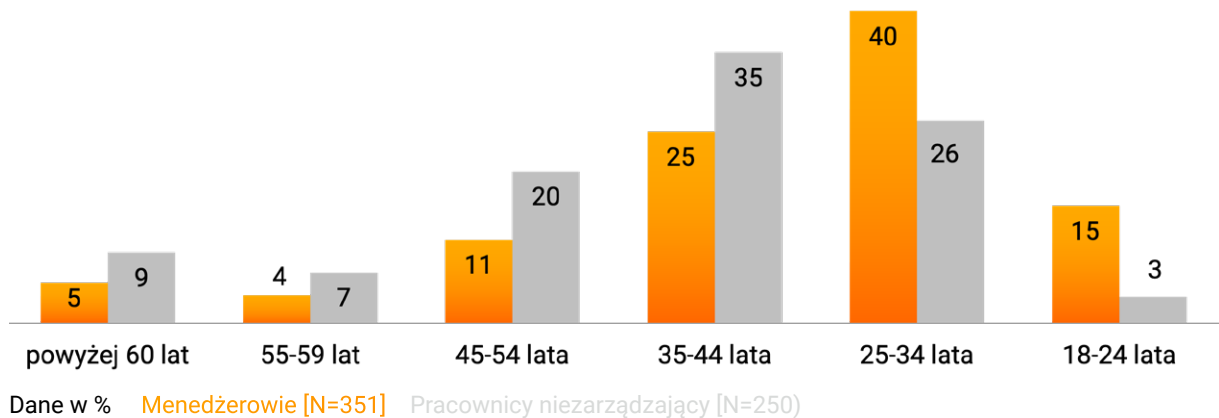
### Płeć respondentów:



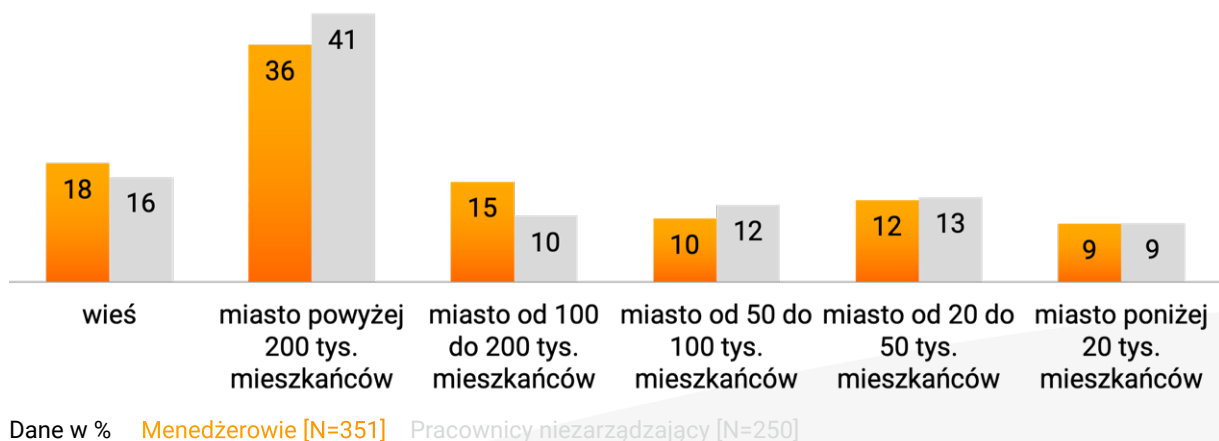
Dane w % Menedżerowie [N=351] Pracownicy niezarządzający [N=250]

<sup>5</sup> Badanie zrealizowała dla nas agencja SW Research

### Wiek badanych:



### Miejsce zamieszkania:

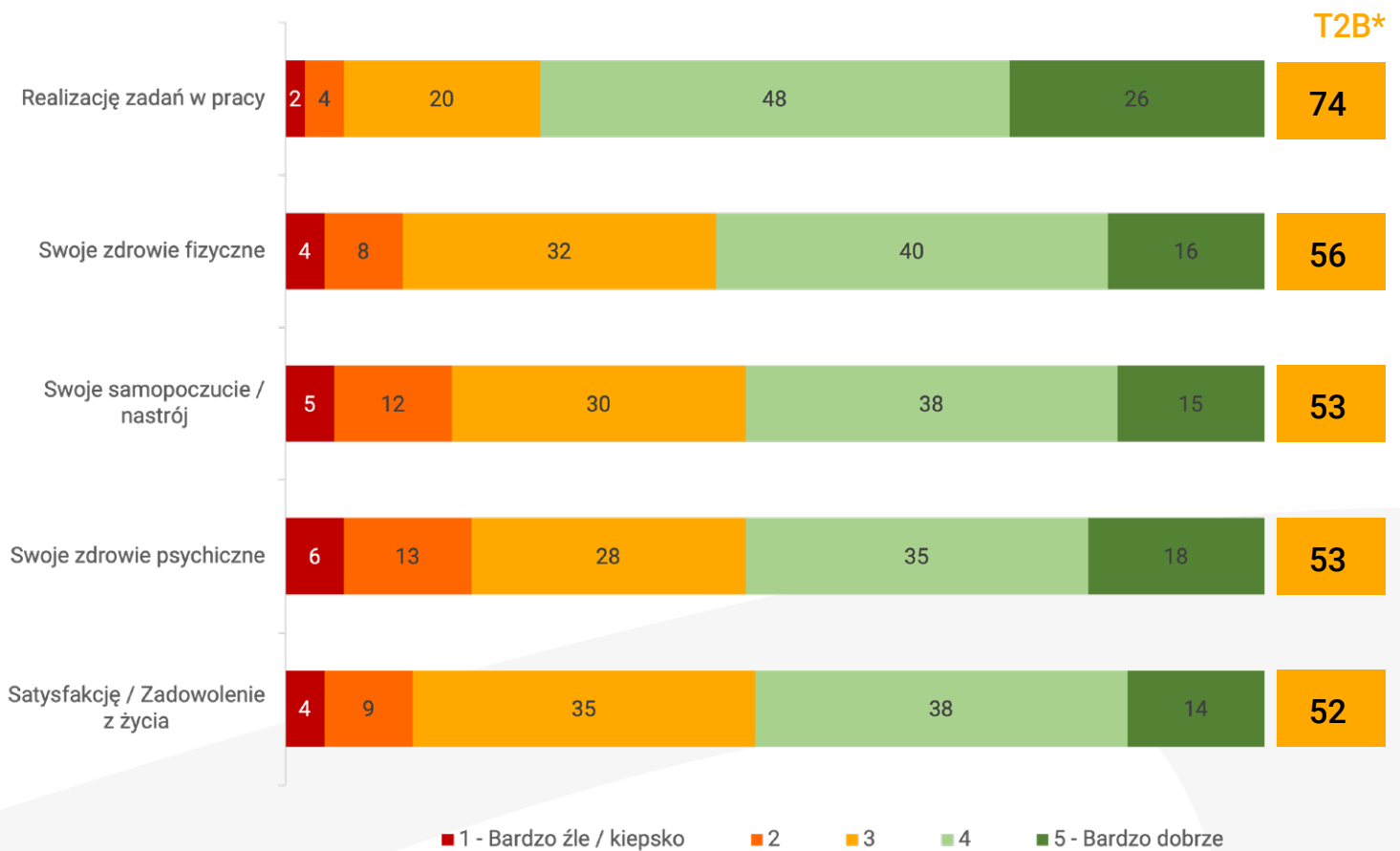


## Badania zmienne

- siła więzi pracownika z przełożonym mierzona skalą LMX 7
- zaangażowanie w pracę mierzone skalą UWES
- kształtowanie pracy mierzone skalą JCS
- samopoczucie i zdrowie opisane następującymi zmiennymi mierzonymi deklaracją na skali 1 (bardzo źle) – 5 (bardzo dobrze):
  - » realizacja zadań w pracy,
  - » zdrowie fizyczne,

- » samopoczucie / nastrój,
- » zdrowie psychiczne,
- » satysfakcja / zadowolenie z życia.

**Teraz skup się na ostatnich dwóch tygodniach i zaznacz na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo źle/kiepsko, a 5 bardzo dobrze, jak oceniasz:**



Dane w %, sortowanie malejąco względem T2B, N=601 \*T2B – suma odpowiedzi „4” i „5 – Bardzo dobrze”

- Gotowość do zmiany pracy mierzona deklaracją odpowiedzi na dwa stwierdzenia:

- » Często myślę o opuszczeniu pracy – skala 1 (zdecydowanie nie zgadzam się) do 5 (zdecydowanie się zgadzam),
- » Czy planujesz zmienić pracę w ciągu najbliższych 12 miesięcy?  
– skala 1 (zdecydowanie nie) do 5 (zdecydowanie tak).

Respondenci, którzy zadeklarowali „tak” (odpowiedzi 4 i 5 na skali), otrzymali pytanie: „Czy szukasz obecnie pracy w innej firmie?” – odpowiedź „tak” lub „nie”.

**Określ, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższym twierdzeniem:**

**„Często myślę o opuszczeniu pracy”**

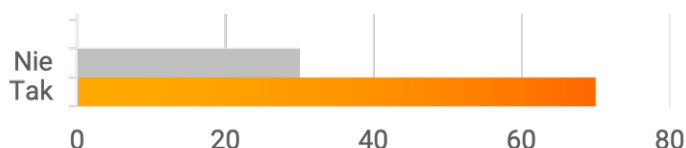


■ 1 - Zdecydowanie nie zgadzam się ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - Zdecydowanie się zgadzam

**Czy planujesz zmienić pracę w ciągu najbliższych 12 miesięcy?**



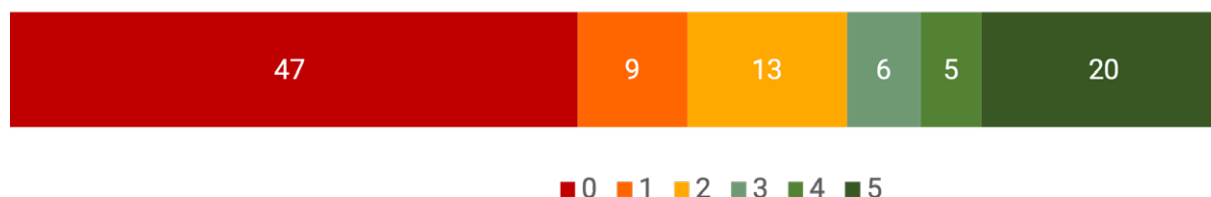
■ 1 - Zdecydowanie nie ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - Zdecydowanie tak



**Czy szukasz obecnie pracy w innej firmie?\***

Dane w %, N=601 \*pytanie zadawane respondentom, którzy na pytanie czy planują zmienić pracę w przeciągu najbliższych 12 miesięcy odpowiedzieli „4 - Raczej tak” lub „5 - Zdecydowanie tak”; N=182

## Liczba dni pracy zdalnej w tygodniu (od 0 do 5)



Dane w %, N=601

## Procedura

W ramach badania przeprowadzono 601 ankiet z respondentami panelu SW Panel. Wszyscy, bez względu na pełnioną rolę, byli pytani o swoją relację z własnym przełożonym / menedżerem. Weryfikując hipotezy korelacyjne, wyliczano parami współczynniki rho Spearmana, a przy hipotezach różnicowych przeprowadzano analizy wariancji. Analiza moderacji wykonana została metodą regresji wielokrotnych. Na każdym etapie badania założono graniczny poziom istotności jako  $p < 0,05$ . Wszystkie obliczenia statystyczne wykonane zostały za pomocą oprogramowania SPSS (wersja 23) i Jamovi.

## Narzędzia

Kwestionariusz badawczy przygotowała agencja SW Research i skonsultowała go z House of Skills. Obie firmy uzyskały zgody od autorów narzędzi psychologicznych na wykorzystanie ich w badaniu. W skład kwestionariusza weszły:

1. Skala Leader Member Exchange (LMX 7), opracowana przez George'a Graena i Mary Uhl-Bien (Graen i Uhl-Bien, 1995). Skala ta jest w założeniu

jednowymiarowym konstruktem, za pomocą którego podwładni i przełożeni oceniają swoją relację (Greguras i Ford, 2006). Kwestionariusz składa się z siedmiu twierdzeń ocenianych na skali od 1 do 5. W badaniu, za zgodą autorki profesor Mary Uhl-Bien, wykorzystano tłumaczenie pytań i wariantów odpowiedzi przygotowane przez House of Skills. Przed przystąpieniem do właściwej analizy wyników zbadano strukturę wewnętrzną narzędzia oraz jego rzetelność. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej potwierdziły jednowymiarowość skali ( $KMO = 0,920$ ,  $X^2 = 249$ ,  $p < 0,001$ ), a odpowiedzi respondentów wykazały silne ładunki czynnikowe we wszystkich pozycjach ( $> 600$ ). Przeprowadzona analiza rzetelności wskazała, że skala w autorskim tłumaczeniu charakteryzuje się bardzo wysoką spójnością wewnętrzną ( $\alpha$  Cronbacha = 0,91) i z powodzeniem może być stosowana w badaniach.

2. Skala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) autorstwa Wilmara Schaufeliego i współpracowników (Schaufeli i in., 2002) odnosi się do wcześniej przytaczanej definicji zaangażowania, na które składają się trzy czynniki: doświadczanie podczas wykonywania pracy uczucia wigoru (podskala Wigor), oddanie pracy (podskala Oddanie) oraz zaabsorbowanie nią (podskala Zaabsorbowanie). Skala składa się z 9 twierdzeń ocenianych w przedziale od 0 do 6 i w polskiej adaptacji charakteryzuje się satysfakcjonującą trafnością i rzetelnością ( $\alpha$  Cronbacha = [0,75–0,91]).
3. Skala do pomiaru kształtowania pracy (ang. Job Crafting) stworzona przez Marię Tims i współpracowników (Tims, Bakker i Derks, 2012),

w polskiej adaptacji Anny Rogali i Romana Cieślaka (2019). Jest to narzędzie empirycznie skonceptualizowane w ramach modelu pracy, który dzieli występujące w miejscu zatrudnienia czynniki na wymagania i zasoby. Skala składa się z 21 twierdzeń, które oceniane są w przedziale od 1 do 5. Cztery wymiary kształtowania pracy traktowane są rozłącznie, a w kwestionariuszu charakteryzują się satysfakcjonującą trafnością i rzetelnością ( $\alpha$  Cronbacha = [0,70–0,79]).

## WYNIKI

### LMX a zaangażowanie i kształtowanie pracy

H1

**Istnieją istotne statystycznie współzmienności między siłą więzi z przełożonym a skłonnością do kształtowania pracy i zaangażowania w pracę u wszystkich pracowników, jak i w grupach pracowników regularnych i menedżerów liniowych.**

Wyniki badania potwierdziły hipotezę H1.

### Zaangażowanie

Analizując odpowiedzi respondentów w całej próbie (bez podziału na menedżerów

liniowych i pracowników regularnych), można zaobserwować występowanie umiarkowanej<sup>6</sup>, dodatniej korelacji między siłą więzi z przełożonym a poziomem zaangażowania w pracę ( $\rho = 0,483, p < 0,001$ ). Oznacza to, że wraz ze wzrostem siły więzi rośnie również zaangażowanie w pracę. Respondentów o wyższym poziomie siły więzi z przełożonym charakteryzowało wyższe zaangażowanie w pracę.

Istnienie związku między więzią z przełożonym a zaangażowaniem w pracę weryfikowano także z perspektywy szczegółowych składowych, takich jak: wigor, zaabsorbowanie i oddanie. Każda z wymienionych cech charakteryzowała się istotnym statystycznie, umiarkowanym i pozytywnym związkiem z siłą więzi. Badani o wysokiej sile więzi z przełożonym charakteryzowali się wyższym wigorem ( $\rho = 0,475, p < 0,001$ ), oddaniem ( $\rho = 0,475, p < 0,001$ ) i zaabsorbowaniem ( $\rho = 0,335, p < 0,001$ ).

W przeprowadzonym badaniu analogiczne (o tożsamej sile i kierunku) związki występowały w grupie menedżerów liniowych i grupie pracowników regularnych<sup>7</sup>.

## Kształtowanie pracy

Analizując odpowiedzi ankietowanych, można zaobserwować występowanie dodatniej korelacji między siłą więzi z przełożonym a gotowością pracownika do kształtowania pracy dla każdego z jej wymiarów.

6 W statystyce korelacja mieści się w przedziałach: od 0 do 0,3 (bardzo słaba lub brak korelacji), od 0,31 do 0,5 (umiarkowana), od 0,51 do 0,7 (silna), od 0,71 do 1 (bardzo silna) (Bedyńska i Cypryańska, 2013). Warto dodać, że w naukach społecznych w badaniach korelacja na poziomie 0,8 właściwie nie występuje, a 0,6 jest uznawana za silną (Cypryańska-Nezlek, 2021/22).

7 Korelacja rho Spearmana jest miarą współliniowości dwóch zmiennych opartą o przekształcenia rangowe w danych. Podany współczynnik  $\rho$  informuje o sile i kierunku danej współzmienności. Kolorem zielonym zostały oznaczone istotne statystycznie korelacje siły więzi z przełożonym i zaangażowania w pracę ( $p < 0,05$ ).

W przypadku:

- a. zwiększania zasobów strukturalnych w pracy ( $\rho = 0,338, p < 0,001$ )  
występuje korelacja umiarkowana,
- b. zwiększania zasobów społecznych w pracy ( $\rho = 0,338, p < 0,001$ ) –  
korelacja umiarkowana,
- c. zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie ( $\rho = 0,292, p < 0,001$ ) –  
korelacja słaba,
- d. zwiększania wymagań stanowiących utrudnienie ( $\rho = 0,217, p < 0,05$ ) –  
korelacja słaba.

Wskazane tendencje utrzymują się zarówno w grupie menedżerów liniowych, jak i pracowników niezarządzających. Przy czym siła związku między LMX a kształtowaniem pracy w obszarze zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie jest nieco wyższa wśród menedżerów (umiarkowana współzmiennność;  $\rho = 0,304$ ).

## LMX a samopoczucie i zdrowie, gotowość do zmiany pracy i praca zdalna

**H2**

**Im silniejsza więź pracownika (i menedżera liniowego) z przełożonym, tym lepiej oceniane są zdrowie psychiczne, fizyczne, samopoczucie, satysfakcja z życia i skuteczność w pracy oraz występuje mniejsza gotowość do odejścia z pracy.**

**H3**

**Im więcej dni w tygodniu pracownik (i menedżer liniowy) pracuje zdalnie, tym gorzej ocenia swoją więź z przełożonym.**

Wyniki potwierdziły hipotezę H2 i nie potwierdziły hipotezy H3 (wykazując tendencję przeciwną). W przeprowadzonym badaniu udowodniono występowanie umiarkowanej, dodatniej korelacji między siłą więzi z przełożonym a oceną własnego samopoczucia ( $\rho = 0,428$ ,  $p < 0,001$ ), satysfakcji z życia ( $\rho = 0,409$ ,  $p < 0,001$ ), zdrowia psychicznego ( $\rho = 0,369$ ,  $p < 0,001$ ) i realizacji zadań w pracy ( $\rho = 0,351$ ,  $p < 0,001$ ). Dane wskazują także na istnienie istotnego statystycznie, słabego związku między siłą więzi z przełożonym i oceną własnego

zdrowia fizycznego ( $\rho = 0,251$ ,  $p < 0,001$ ) oraz ilością dni pracy zdalnej w przeciętnym tygodniu pracy ( $\rho = 0,084$ ,  $p < 0,05$ ).

Jeśli chodzi o gotowość do odejścia z pracy w kontekście więzi z przełożonym, to badania potwierdzają występowanie negatywnych związków między oceną więzi z przełożonym a myślami o opuszczeniu firmy ( $\rho = -0,479$ ,  $p < 0,001$ ) i planami zmiany pracy w ciągu najbliższego roku ( $\rho = -0,405$ ,  $p < 0,001$ ).

## LMX, zaangażowanie i kształtowanie pracy a wiek

**H4**

**Istnieje związek między wiekiem a zaangażowaniem w pracę, więzią z przełożonym i skłonnością do jej kształtowania u wszystkich pracowników, jak i w grupach pracowników regularnych i menedżerów liniowych.**

Badania nie potwierdziły hipotezy H4.

Wyniki wskazują, że wiek koreluje z ogólnym wynikiem zaangażowania w pracę ( $\rho = 0,138$ ,  $p < 0,01$ ) i jego komponentami: wigorem ( $\rho = 0,131$ ,  $p < 0,01$ ), zaabsorbowaniem pracą ( $\rho = 0,103$ ,  $p < 0,05$ ) i oddaniem pracy ( $\rho = 0,129$ ,  $p < 0,01$ ). Wszystkie wymienione wyżej współzmienności należy interpretować jako związki o słabym, dodatnim nasileniu. Dane wskazują także na istnienie istotnego statystycznie, słabego i negatywnego związku między wiekiem a kształtowaniem pracy w obszarze zwiększania zasobów społecznych ( $\rho =$

$-0,093, p < 0,05$ ).

Biorąc pod uwagę występowanie zależności między wiekiem a więzią z przełożonym, zaangażowaniem w pracę i wymiarami kształtowania pracy w podziale na menedżerów i pracowników niezarządzających, warto zauważyć, że w odróżnieniu od całej próby i grupy menedżerów wiek nie koreluje istotnie statystycznie z zaangażowaniem w pracę u pracowników regularnych. W tej grupie badanych zaznacza się jednak słaba, negatywna współzmiennność między wiekiem a oceną więzi z przełożonym ( $\rho = -0,131, p < 0,05$ ).

## LMX, zaangażowanie i kształtowanie pracy a wielkość organizacji

**H5**

**Istnieją różnice w zaangażowaniu w pracę, skłonności do jej kształtowania i sile więzi z przełożonym w kontekście wielkości organizacji, w której pracują respondenci.**

Wyniki nie potwierdziły hipotezy H5. Jednoczynnikowa analiza wariancji wskazuje jedynie na występowanie istotnych statystycznie różnic między pracownikami zatrudnionymi w małych, średnich lub dużych firmach w kształtowaniu pracy w zakresie zwiększania zasobów społecznych ( $F_{(2)} = 3,611, p < 0,05$ ). Siłę występujących różnic można jednak określić jako niską ( $\eta^2 = 0,012$ ).

Szczegółowa analiza istotnych statystycznie różnic w kształtowaniu pracy

w zakresie zwiększania zasobów społecznych ukazała, iż osoby zatrudnione w małych firmach są bardziej skłonne do tego typu zachowań niż osoby zatrudnione w firmach o średniej wielkości ( $HSD\ Tukey = 1,005, p < 0,05$ ).

## LMX, zaangażowanie i kształtowanie pracy a płeć

**H6**

**Istnieją różnice między kobietami i mężczyznami w skłonności do kształtowania pracy, zaangażowania w pracę i więzi z przełożonym**

Wyniki nie potwierdziły hipotezy H6. Analiza wariancji wskazuje jedynie na występowanie istotnych różnic między pracownikami niezarządzającymi i menedżerami liniowymi w poziomie zaangażowania w pracę ( $F_{(1)} = 24,644, p < 0,001$ ). Dotyczy to wszystkich jego komponentów: wigoru ( $F_{(1)} = 21,311, p < 0,001$ ), zaabsorbowania pracą ( $F_{(1)} = 20,263, p < 0,001$ ) oraz oddania pracy ( $F_{(1)} = 18,008, p < 0,001$ ). Dodatkowo, biorąc pod uwagę rodzaj stanowiska pracy, istotne statystycznie różnice pojawiają się także w kształtowaniu pracy w domenie zwiększania zasobów strukturalnych ( $F_{(1)} = 9,758, p < 0,01$ ), społecznych ( $F_{(1)} = 25,539, p < 0,001$ ) i zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie ( $F_{(1)} = 42,005, p < 0,001$ ). Wyniki złożonych porównań międzygrupowych wskazują, iż występują różnice w poziomie zaangażowania w pracę i kształtowania pracy

między pracownikami niezarządzającymi i menedżerami liniowymi. Jednakże w przeprowadzonym badaniu płeć i interakcja (połączenie) płci z rolą, jaką pełnili w pracy respondenci, nie różnicowały wyników.

## Różnice między pracownikami regularnymi a menedżerami

Uzyskane wyniki wskazują na wyższy poziom ogólnego zaangażowania menedżerów liniowych ( $M = 32,6$ ;  $SD = 10,04$ ) niż pracowników regularnych ( $M = 28,1$ ;  $SD = 10,96$ ) oraz w obrębie wszystkich domen zaangażowania<sup>8</sup>:

- wigor: menedżerowie liniowi ( $M = 10,35$ ;  $SD = 3,8$ ), pracownicy regularni ( $M = 8,88$ ;  $SD = 3,85$ ),
- zaangażowania: menedżerowie liniowi ( $M = 10,74$ ;  $SD = 3,77$ ), pracownicy regularni ( $M = 9,24$ ;  $SD = 4,17$ )
- oddania: menedżerowie liniowi ( $M = 11,52$ ;  $SD = 3,66$ ), pracownicy regularni ( $M = 10,10$ ;  $SD = 4,24$ ).

Menedżerowie liniowi charakteryzują się także istotnie większą niż pracownicy skłonnością do kształtowania pracy w zakresie:

- zwiększania zasobów strukturalnych: menedżerowie liniowi ( $M = 19,89$ ;  $SD = 3,25$ ), pracownicy regularni ( $M = 18,98$ ;  $SD = 3,24$ ),
- zwiększania zasobów społecznych: menedżerowie liniowi ( $M = 14,44$ ;  $SD = 3,98$ ), pracownicy regularni ( $M = 12,72$ ;  $SD = 3,93$ ),
- zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie: menedżerowie liniowi ( $M = 16,44$ ;  $SD = 3,48$ ), pracownicy regularni ( $M = 14,40$ ;  $SD = 3,87$ ).

<sup>8</sup> Wszystkie wyniki dla  $p < 0,001$ .

# DYSKUSJA NAD WYNIKAMI

## Czego dowiedzieliśmy się o znaczeniu więzi z przełożonym?

Ponieważ badanie potwierdziło hipotezę H1, możemy przyjąć, że jeśli relacji pracownika z przełożonym towarzyszą:

1. transparentność i przewidywalność, czyli pracownik wie, na czym stoi w relacji z przełożonym, i jednocześnie ma przekonanie, że rezultaty jego pracy spełniają oczekiwania menedżera,
2. przekonanie, że menedżer rozumie jego potrzeby i problemy oraz że potrafi rozpoznać potencjał pracownika,
3. przekonanie, że w wypadku problemów lub kłopotów pracownik może liczyć na to, że przełożony pomoże w ich rozwiązaniu z wykorzystaniem wszelkiego dostępnych metod

– a przy tym ocenia relację jako wysoce efektywną i gotów byłby bronić zdania swojego przełożonego pod jego nieobecność, to w tej relacji występują wysokie poziomy zaangażowania i kształtowania pracy, a także wyższa ocena wybranych czynników psychologiczno-społecznych.

## Wysoki poziom zaangażowania

Pracownicy o wysokiej sile więzi z przełożonym charakteryzowali się wyższą oceną poziomu energii w pracy, poczuciem odporności psychicznej w miejscu pracy i wytrwałością przez długi czas wykonywania zadań, nawet gdy nie wszystko układa się po ich myśli (wigor). W większym stopniu odczuwali dumę i mieli

poczucie sensu wykonywanej pracy, którą uznawali za źródło inspiracji (oddanie). Wreszcie przyznali, że rośnie ich poczucie pełnej koncentracji na wykonywanej pracy, deklarowali wyższy poziom szczęścia związanego z doświadczaną intensywnością działania (zaabsorbowanie). Warto dodać, że wśród pracowników w roli menedżerów pierwszej linii siła więzi z przełożonym mocniej wiązała się z zaangażowaniem niż u pracowników regularnych (niepełniących roli menedżerskiej).

## **Wysoki poziom kształtowania pracy**

Pracownicy o wysokiej sile więzi z przełożonym mają skłonność do poszukiwania nowych możliwości rozwoju zawodowego, uczenia się nowych rzeczy w miejscu pracy i podwyższania swoich kwalifikacji, tak by w pełni je wykorzystywać. Zwiększa się ich gotowość do samodzielnego decydowania o sposobie wykonania pracy (zwiększanie zasobów strukturalnych), mają też większą skłonność do sięgania po pomysły współpracowników. Jednocześnie rośnie ich potrzeba szukania inspiracji, uzyskania informacji zwrotnej (ang. *feedback*) i otrzymania od przełożonego wsparcia w samodzielnym poszukiwaniu rozwiązań (coaching) (zwiększanie zasobów społecznych). Wraz ze wzrostem siły więzi z przełożonym pracownicy wykazują większą (nieznacznie) tendencję do proaktywnego poszukiwania nowych projektów, zgłaszania inicjatyw, brania na siebie dodatkowych zadań czy sprawiania, by obecna praca stawała się dla nich wyzwaniem (zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie). Podobną tendencję wykazują w sytuacji, gdy mierzą się z utrudnieniami w wykonywanej pracy, dbając o ograniczenie intensywności pracy pod względem poznawczym i emocjonalnym, czyli między innymi zmniejszając liczbę decyzji do podjęcia

w danym czasie, organizując pracę tak, by zmniejszyć konieczność koncentracji przez długi czas, czy wreszcie ograniczając obciążające relacje w miejscu pracy, na przykład z osobami o nadmiernych i nierealistycznych oczekiwaniach (zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie).

## **Samopoczucie i zdrowie, gotowość do zmiany pracy i praca zdalna**

Pracownicy z wyższym poziomem więzi z przełożonym wyżej oceniają własne samopoczucie, satysfakcję z życia, zdrowie psychiczne i realizację zadań w pracy. Respondenci, którzy lepiej oceniają swoją więź z przełożonym, charakteryzują się jednocześnie mniejszą gotowością do odejścia z pracy i rzadziej myślą o opuszczeniu firmy. Jest to o tyle istotne, że blisko co trzeci badany (31%) zgadza lub całkowicie zgadza się ze stwierdzeniem „Często myślę o zmianie pracy” i prawie taki sam odsetek respondentów (30%) skłania się do zmiany pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Wśród tych osób zdecydowana większość rozpoczęła już poszukiwania zatrudnienia w innej firmie (70%).

W mniejszym stopniu wysoki LMX wiązał się z oceną zdrowia fizycznego, choć nadal był to związek sprzyjający wyższym ocenom. Liczba dni spędzanych na pracy zdalnej była odwrotnie (choć w niskim natężeniu) związana z jakością więzi, co zaprzeczyło naszej hipotezie H3. Zatem większej liczbie dni w tygodniu spędzanych na pracy zdalnej może towarzyszyć minimalnie lepsza ocena więzi z przełożonym. Można to interpretować tak, iż liderzy, posiadając wysokiej jakości relację, uznają, że mogą pozwolić sobie na fizyczne oddalenie z pracownikiem, a co za tym idzie, obniżenie kontroli jego codziennych działań, i jest to wyraz okazanego zaufania. Z drugiej strony może to być oznaka tego, jak bardzo

powszechna jest praca zdalna, która de facto<sup>9</sup> nie różnicuje pracowników pod względem więzi z przełożonym.

## **Krótko o zależności między wiekiem, płcią i wielkością organizacji a LMX, zaangażowaniem i kształtowaniem pracy**

Na podstawie uzyskanych wyników możemy powiedzieć, że płeć i wiek w słabym stopniu (niskie korelacje, o których piszemy w części Wyniki), jeśli w ogóle, różnicują pracowników pod względem poziomu ich więzi z przełożonym, zaangażowania czy kształtowania pracy. Niemniej z badawczego obowiązku dodajemy, że<sup>10</sup>:

- u respondentów pojawiła się tendencja, że wraz z wiekiem rośnie zaangażowanie w pracę,
- wyniki sugerują, że wraz z wiekiem może maleć skłonność do zwiększania zasobów społecznych,
- u pracowników niezarządzających wraz z wiekiem może maleć siła więzi z przełożonym.

Wielkość organizacji w nikłym stopniu różnicowała pracowników i to jedynie w zakresie gotowości do zwiększania zasobów społecznych. Należy jednak zaznaczyć, że wielkość firmy odpowiadała tylko za 1,2% zmienności tej cechy.

9 Korelacja rzędu 0,084, nawet jeśli nie jest dziełem przypadku ( $p < 0,05$ ), praktycznie pokazuje brak związku między siłą relacji z przełożonym a liczbą dni w pracy zdalnej.

10 Korelacje w tych przypadkach, choć istotne statystycznie, są bardzo niskie (bliskie zeru), o czym piszemy w części Wyniki. Zalecamy zatem dużą ostrożność w interpretacjach, które w żadnym razie nie powinny być częścią obserwowanego przez nas i nasilającego się zjawiska stereotypizowania pracowników i menedżerów z wykorzystaniem konstruktów „pokolenie”.

Powyższe uznajemy za dobre wiadomości, ponieważ zachęcamy do patrzenia na pracowników i menedżerów w organizacji pod kątem kompetencji, a nie tego, ile mają lat, do jakiego pokolenia można ich przypisać czy jakiej są płci.

## **Sprawa menedżerów liniowych**

Inspirowani przeglądem badań (House of Skills, 2024) i własnymi obserwacjami dotyczącymi menedżerów liniowych poszukiwaliśmy wszelkich mechanizmów, które pozwalałyby określić, czy relacja menedżerów liniowych z przełożonymi różni się czymś istotnie od relacji pracowników regularnych niezarządzających innymi ludźmi.

W przypadku menedżerów liniowych badanie potwierdziło wyższe poziomy zaangażowania i gotowości do kształtowania pracy (zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie, zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie). Co ciekawe, pracownicy regularni o wysokiej ocenie więzi z przełożonym mieli silniejszą od menedżerów skłonność do kształtowania pracy w dwóch wymiarach: zwiększanie zasobów strukturalnych i zwiększanie zasobów społecznych. Ponieważ siła więzi istotnie i relatywnie mocno<sup>11</sup> koreluje z zaangażowaniem w pracę i równie istotnie, choć w nieco mniejszym stopniu z kształtowaniem pracy, skupiamy się w naszych wnioskach dla organizacji i menedżerów na relacji menedżer–pracownik.

## **Co uzyskane wyniki mogą oznaczać dla organizacji?**

Rekomendacje dla organizacji jako całości odnoszą się do tworzenia warunków

---

<sup>11</sup> Jak na nauki społeczne.

systemowych dla menedżerów i pracowników, by mogli korzystać z wartości, jaką stanowi wysoki poziom siły więzi łączącej lidera i pracownika (LMX):

- Bez względu na to, czy menedżer jest pozyskiwany z wewnątrz, czy z zewnątrz organizacji, warto dodać do kryteriów decyzyjnych informacje o tym, na jakim poziomie jest w stanie budować relacje z pracownikami (lub ze współpracownikami, jeśli rekrutowany nie pełnił roli menedżerskiej wcześniej): nieznajomości (relacja transakcyjna), znajomości (początek relacji transformacyjnej) czy dojrzałego partnerstwa (relacja transformacyjna) (Graen i Uhl-Bien, 1995).
- Stan relacji menedżer–pracownik powinien być elementem regularnej oceny w rozmowach z przełożonym menedżera i przedmiotem wsparcia w takim samym stopniu, co realizacja celów i zadań. Do oceny rekomendujemy regularne używanie LMX 7 w wersji dla obu stron, czyli menedżera i pracownika.
- Nadawanie (nowego?) sensu działaniom rozwojowym przez formułowanie celów w kontekście rozwoju postaw i umiejętności sprzyjających budowaniu relacji wysokiej jakości i projektowanie interwencji rozwojowych wspierających dialog na linii menedżer-pracownik.
- Równoległy rozwój umiejętności przywódczych pracowników (ang. self leadership) ułatwiających branie odpowiedzialności i budowanie zaangażowania i zaufania do swoich kompetencji.
- Włączanie kwestii siły więzi z każdym pracownikiem w inicjatywy zmierzające do budowania bezpieczeństwa psychicznego w zespołach,

które znacznie różnicuje je pod względem efektywności (Edmondson, 2021).

- Koncentracja na sile więzi łączącej lidera i pracownika podczas wdrażania inicjatyw zmierzających do budowania w organizacji kultury informacji zwrotnej (ang. feedback culture).
- W sytuacjach, kiedy menedżerowie zgłaszają trudności w pracy z pracownikami czy zespołami, podejmowanie inicjatyw, które ułatwią autentyczny dialog na linii menedżer–pracownik lub menedżer–zespół.
- Wzmacnianie wszelkich działań szkoleniowych aktywną obecnością przełożonych w procesie rozwoju, co może być dla nich szansą na budowanie relacji wysokiej jakości.

### **Jakie wnioski z badania płyną dla menedżerów?**

By osiągać cele, lider nie może polegać wyłącznie na umowie o pracę jako źródle zaangażowania i wpływu na pracownika (Balasundaram i Sathiyaseelan, 2016). Poziom jakości relacji z pracownikiem wiąże się z efektami działań lidera (ang. *leadership outcome*). Nasze wnioski, z założenia mają być użyteczne dla lidera mającego intencję budowania relacji wysokiej jakości i chcemy by ułatwiały drogę do dojrzałego partnerstwa (Graen i Uhl-Bien, 1995), które charakteryzuje się szacunkiem, zaufaniem i wzajemnością zobowiązań.

W relacji wysokiej jakości istnieje wysokie natężenie wymiany społecznej, transformacyjnej a nie opartej na prostej transakcji (co może być przedmiotem wymiany społecznej w takie relacji ilustruje tabela 1).

**Tabela 1. Przykłady elementów podlegających wymianie społecznej w relacji wysokiej jakości**

## **Ze strony lidera**



### **Otwarta i szczerza komunikacja**

- Rzetelna i bieżąca informacja zwrotna odnośnie nie tylko wykonywanych zadań ale wkładanego wysiłku, demonstrowanych postaw oraz zachowań nie związanych bezpośrednio z oczekiwanymi efektami – organizacyjne zachowania obywatelskie
- Dostęp do istotnych informacji

### **Decyzje i wpływ**

- Możliwość wpływu na podejmowane decyzje ( stosowanie wysoko angażujących stylów podejmowania decyzji menedżerskich)

### **Autonomia**

- Oferowanie elastyczności co do tego jak praca ma być wykonywana (łącznie z miejscem pracy: online, hybrydowo czy stacjonarnie)
- Swoboda w realizacji zadań i celów

### **Bezpieczeństwo**

- Oferowanie braku negatywnych konsekwencji dla niewiedzy, pytań, błędów wynikających z podejmowania nowych działań
- Oferowanie pomocy w przypadku trudności czy kłopotów

**Zainteresowanie:** oferowanie zainteresowania pracownikowi “poza zadaniem” i gotowość na poznanie szerszego kontekstu jego funkcjonowania

**Rozwój:** dbanie o rozwój pracownika: oferowanie zadań i odpowiedzialności

## Ze strony pracownika



- Wykazywanie inicjatywy przy realizacji celów i zadań
- Podejmowanie dodatkowych odpowiedzialności
- Demonstrowanie zaangażowania w pracę zespołu czy organizacji
- Lojalność wobec lidera, która wyraża się na przykład otwartą i bezpośrednią komunikacją
- Informowanie o doświadczanych problemach w realizacji zadań
- Oferowanie zainteresowania liderowi "poza zadaniem" i gotowość na poznanie szerszego kontekstu jego funkcjonowania
- Oferowanie dostępu liderowi do własnych pomysłów, wątpliwości i pytań pojawiających się w sytuacjach dostrzegania problemów czy zmiany i niepewności
- Oferowanie pomocy w przypadku trudności czy kłopotów
- Korzystanie z otrzymanej autonomii w realizacji celów i zadań
- Podejmowanie inicjatywy do kształtowania własnej pracy we wszystkich 4 aspektach
- Korzystanie z otrzymanej autonomii w realizacji celów i zadań

Patrząc z perspektywy lidera możemy szczególnie rekomendować:

- **Każdemu pracownikowi oferuj relację wysokiej jakości.** Sprawdzaj czy w twoim zespole, dziale, jednostce, za którą odpowiadasz istnieje grupa wewnętrzna (in-group) ciesząca się lepszymi od pozostałych relacjami z tobą. Konsekwencje istnienia takich podziałów opisaliśmy w rozdziale wprowadzenie.

- **Rozpocznij od relacji transakcyjnej, bez niej nie ma relacji transformacyjnej.**  
Krok po kroku formuj swoje przywództwo od fazy nieznajomości (ang. stranger), przez znajomość (ang. acquaintance) do fazy dojrzałego partnerstwa (ang. mature partnership) (Graen i Uhl-Bien, 1995)
- **Zidentyfikuj najcenniejsze dla ciebie dobra w wymianie transformacyjnej ze swoim przełożonym** (pomocą może być tabela 1). Zadbaj by oferować je w codziennej relacji ze swoimi pracownikami.
- **Rozmawiaj poza celami i zadaniami.** Oprócz kwestii związanych z bieżącymi celami i zadaniami interesuj się szerszym kontekstem funkcjonowania pracownika: samopoczuciem, sposobami radzenia sobie z trudnościami, jego kluczowymi relacjami z innymi (klientami, współpracownikami). Dąż do poznania jak najpełniejszego kontekstu, w jakim funkcjonuje pracownik.
- **Oferuj poczucie wpływu:**
  - » pozostaw przestrzeń na wątpliwości, uwagi krytyczne, pytania ze strony pracownika,
  - » angażuj go w podejmowanie decyzji, kiedy konsultacja ma charakter rzeczywisty, to znaczy kiedy jesteś gotów wziąć pod uwagę jego zdanie przy podejmowaniu decyzji,
  - » zasięgaj opinii pracownika co do własnego stylu działania jako przełożonego, proś regularnie o informację zwrotną w tym zakresie.
- **Unikaj „transformacyjnych słów i transakcyjnych czynów”:** „Rozumiem, co do mnie mówisz i że jest ci trudno. To na kiedy możesz to zrobić?”. W trakcie rozmów dbaj, by twoje reakcje współgrały z tym, co wnosi pracownik, nie sytuuj się obok nich.

- **Ceduj odpowiedzialność, dawaj autonomię, prowadź do samodzielności eksperckiej - „Stopień kontroli lidera nad sytuacją wynika przede wszystkim z jego relacji z podwładnymi”** (Wojciszke, 2019, str. 448).  
Paradoksem jest to, że aby zbudować i utrzymać relację wysokiej jakości, lider czasami powinien odstąpić od kontroli i regulować jej poziom w zależności od kompetencji i zaangażowania pracownika:
  - » Jeśli pracownik do realizacji danego celu ma kompetencje i motywację, przekaz mu odpowiedzialność i daj autonomię. Unikaj wówczas mikrozarządzania, czyli ograniczania jego samodzielności.
  - » Jeśli pracownik do realizacji danego celu nie dysponuje jeszcze kompetencjami i/lub motywacją, orientuj się na jego bieżące potrzeby w zależności od celu czy zadania. Różnicuj poziom cedowanej odpowiedzialności i autonomii.
- **Bądź gotów do ujawniania swojego kontekstu:**
  - » Przekazuj na bieżąco rzetelną informację zwrotną, taką, która (bez względu na to, czy skoncentrowana na osiągnięciach, włożonym wysiłku, czy działaniach wymagających korekty) będzie dla pracownika sygnałem, że znasz jego świat, wiesz, z czym się mierzy, i jesteś po jego stronie. Informację zwrotną zorientowaną na przyszłość, nie na uzgodnienie przeszłości. W wypadku różnego rozumienia przyczyn niekorzystnych działań przyjmij perspektywę pracownika – to jedno z najcenniejszych dóbr transformacyjnej wymiany społecznej.
  - » Podawaj intencje, z jakimi przekazujesz pracownikowi informacje,

zadajesz pytania czy podejmujesz decyzje.

- **Nie deleguj tego, co najważniejsze, sam się tym zajmij. Jeśli doświadczasz w relacji z pracownikiem:**
  - » konfliktu – rozmawiaj, nie wysyłaj na szkolenie z komunikacji;
  - » osłabienia odpowiedzialności – rozmawiaj, nie wysyłaj na szkolenia ze zwiększania świadomości odpowiedzialności za zadania,
  - » spadek motywacji – rozmawiaj, nie wysyłaj na szkolenie z automotywacji.
- **Wprowadzaj coaching do swojej praktyki menedżerskiej, gdy poczujesz, że między wami panuje zaufanie.** Pracownik dzięki zaufaniu do ciebie będzie nabierał zaufania do siebie jako autora rozwiązań wypracowanych z twoją pomocą w trakcie rozmów coachingowych.

# TRZY PYTANIA I... WIELE ODPOWIEDZI

Rozpoczynaliśmy to badanie z intencją znalezienia odpowiedzi na pytanie, co może być punktem stabilizacji w zmiennych i niepewnych czasach. Otóż jest nim relacja wysokiej jakości między liderem a pracownikiem. Jeśli pełnisz funkcję lidera w swojej organizacji, zachęcamy Cię do zadania sobie trzech pytań:

1. Co byś chciał, by Twój lider zauważył w Twoim działaniu / Twojej pracy?
2. O co chciałbyś zapytać swoich pracowników, a nigdy tego nie zrobiłeś?
3. Jaki byłby Twój mały krok w budowaniu relacji wysokiej jakości ze swoimi pracownikami?



**Anna Lubowska**

**Mentorka liderów, 27 lat doświadczenia w zarządzaniu**



## **Co byś chciała, żeby lider zauważył w Twoim działaniu?**

Moją intencję, mój wysiłek, moje dobre chęci i dał mi solidny feedback.

## **O co chciałabyś zapytać swoich pracowników, a nigdy tego nie zrobiłaś?**

Wydaje mi się, że miałam z pracownikami bardzo bezpośrednią komunikację i dużo sobie mówiliśmy. Teraz, z perspektywy lat na to patrzę i myślę, że warto częściej pytać wprost: „Gdybyś był na moim miejscu, co byś zrobił inaczej?” Oczywiście nie jest to pytanie dla każdego pracownika. Zadawane wprost

pokazuje nasze uznanie, zaufanie, docenianie umiejętności. Zarządzającemu pomaga spojrzeć na sytuację z innej perspektywy. Ja to pytanie zadawałam, ale czasami w bardziej zawoalowany sposób, a powiedzenie wprost jest najlepszym pytaniem.

### **Jaki byłby Twój mały krok w budowaniu relacji wysokiej jakości ze swoimi pracownikami?**

Waham się, co odpowiedzieć, bo ten pierwszy krok to są zwykłe słowa, coś, co się deklaruje. Obawa, że to brzmi jak korporacyjne „blablabla”, a potem z tego różne rzeczy wychodzą. Na pewno bym powiedziała: jestem absolutnie otwarta na feedback. Chciałabym, aby uwierzyli, że kiedy ja daję feedback, to nie po to, aby ich krytykować, tylko po to, żebyśmy szli do przodu, widzieli, gdzie popełniamy błędy i którędy iść. Jestem nudna, bo drugi raz mówię o tym samym: najważniejsze jest zaufanie. Jeżeli szefowi ufam, to nawet kiedy on mnie nisko ocenia, nie dostaję np. podwyżki itd., to znacznie lepiej te argumenty przyjmuję i to może posuwać mnie do przodu. A jeżeli mu nie ufam, to koniec – to wszystko jest gra i nic nie zmienia w moim rozwoju i nie przyczynia się do postępu w firmie.

### **Masz patent na to zaufanie?**

To jednak trzeba pokazać. Deklaracja może powinna być, ale potem to widać w działaniu, tego trzeba doświadczyć, to się musi powtórzyć, nie ma innego sposobu.



**Anna Maciągowska-Rybicka**  
**Head of HR at Havas Media Group Poland**



**Co byś chciała, żeby lider zauważył w Twoim działaniu?**

Chciałabym, żeby moja przełożona zauważyła ilość pracy i trud wkładany w poszczególne działania, a nie tylko doceniała efekty. W codziennych realiach dyrektorzy najczęściej są cenieni za szybkie i trafne decyzje, efekty oraz rozwiązania, w czym oczywiście nie ma niczego złego, ale osobiście chciałabym być doceniona również za cały trud, setki analiz, które za tym stoją.

**O co chciałabyś zapytać swoich pracowników, a nigdy tego nie zrobiłaś?**

Dla mnie ważnym pytaniem jest, co ja mogę zrobić, żeby pomóc swoim pracownikom w lepszej i bardziej efektywnej pracy, ale też pracy w zgodzie ze sobą. Wyzwaniem jest dobrać zadania do poszczególnych osób w taki sposób, aby były one motywujące i satysfakcjonujące dla pracowników.

**Jaki byłby Twój mały krok w budowaniu relacji wysokiej jakości ze swoimi pracownikami?**

Uważam, że regularna rozmowa na różne tematy jest kluczowa w budowaniu wartościowej relacji. Jeśli znamy wyzwania, z jakimi mierzy się pracownik, jego mocne strony i predyspozycje, łatwiej będzie nam pomóc pracownikowi w jego codziennej pracy.



**Monika Antepowicz**

**HR Director at Siemens Healthcare Sp. z o.o.**



**Co byś chciała, żeby lider zauważył w Twoim działaniu?**

Może czasem bym chciała, żeby zauważył, ile trzeba barier pokonać, żeby dostarczyć to, czego sobie życzy.

**O co chciałabyś zapytać swoich pracowników, a nigdy tego nie zrobiłaś?**

Nie wiem. Nie mam takiego poczucia, że jest coś, co mi zalega i nie mogę o to zapytać. Raczej mam poczucie, że mam taką relację z zespołem, że rozmawiamy o wszystkim, nawet o bardzo prywatnych rzeczach.

**Jaki byłby Twój mały krok w budowaniu relacji wysokiej jakości ze swoimi pracownikami?**

Nie mam poczucia, że muszę coś zmieniać.



**Marc Dherment**  
**dyrektor generalny Grupy Muszkieterów**



**Co byś chciał, żeby lider zauważył w Twoim działaniu?**

Przede wszystkim moje poświęcenie i zaangażowanie w pracę, które jest praktycznie bezgraniczne.

**O co chciałabyś zapytać swoich pracowników, a nigdy tego nie zrobiłeś?**

Co mógłbym w sobie zmienić, żeby im się pracowało łatwiej, lepiej, milej i skuteczniej.

**Jaki byłby Twój mały krok w budowaniu relacji wysokiej jakości ze swoimi pracownikami?**

Trochę więcej rozmawiania o nich jako o osobach, a nie tylko jako o pracownikach. Trochę więcej słuchania o aspektach prywatnych, bo wówczas relacja na co dzień, kontakt i chęć do wzajemnego wsparcia mogą być na zupełnie innym poziomie.



**Marta Piechel**

**Dyrektor Zarządzająca Expeditors Poland & Lithuania**



**Co byś chciała, żeby lider zauważył w Twoim działaniu?**

Chciałabym, aby miał świadomość, że to, że o czymś na bieżąco nie informuję i nie adresuję, nie oznacza, że nie jest to zaopiekowane. Chciałabym, aby liderzy także na wyższych stopniach rozumieli najbardziej efektywny sposób komunikacji ze swoimi pracownikami i starali się do tego sposobu komunikacji dostosować. Po prostu dla efektywniejszego porozumienia i współpracy.

**O co chciałabyś zapytać swoich pracowników, a nigdy tego nie zrobiłaś?**

Mam kłopot z tym pytaniem, bo ja o wiele rzeczy pytam swoich pracowników. Zapytałabym, czy spełniam ich oczekiwania w wyobrażeniu o liderze, z którym chcieliby współpracować w dzisiejszym środowisku na rynku pracy.

**Jaki byłby Twój mały krok w budowaniu relacji wysokiej jakości ze swoimi pracownikami?**

Zastosowanie częściej siły ciszy. Oraz chciałabym bardziej świadomie dzielić swoją uwagę dla wszystkich menedżerów mniej więcej w tym samym stopniu.



**Joanna Rutkowska**  
**Dyrektor HR, Scope Fluidics**



### **Co byś chciała, żeby lider zauważył w Twoim działaniu?**

Pierwsza myśl – żeby zauważyli w swoim działaniu, że mają ograniczenia i że świat nie dopasowuje się do nich, mimo ogromnego przekonania, że tak właśnie jest, ale to pewnie daje im siłę, żeby ten świat kształtować. W moim działaniu myślę, że moje 100% bywa różne każdego dnia i że nie jest zawsze takie samo i że nie zawsze jest ich 100%, a może nawet nigdy.

### **O co chciałabyś zapytać swoich pracowników, a nigdy tego nie zrobiłaś?**

Właśnie się zastanawiam, czy ja o coś ich zapytałam. Ja generalnie nie mam problemu z pytaniem pracowników o różne rzeczy. Pytam się nawet, co mam w sobie zmienić, żeby się do nich dopasować, ale też czego ode mnie potrzebują i czy w ogóle czegoś ode mnie potrzebują. Nie zawsze tak było, ale mam już kilkadziesiąt lat w zarządzaniu zespołem, więc też się trochę podszkoliłam.

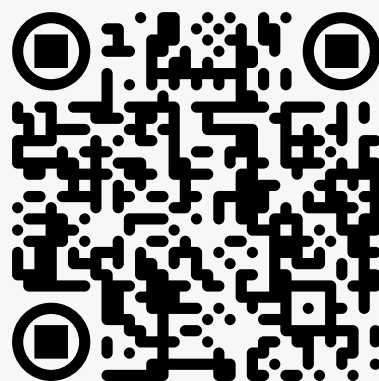
### **Jaki byłby Twój mały krok w budowaniu relacji wysokiej jakości ze swoimi pracownikami?**

Mój mały krok w budowaniu relacji z pracownikami ostatnio był taki, że bez względu na wszystkie inne zarządzanie, mają sami sobie kształtować swoją rzeczywistość i informować mnie tylko, kiedy chcą wziąć home office. I jeśli potrzebują go więcej, to dla mnie to jest ok. Pamiętam, że też kiedyś byłam

matką małych dzieci i naprawdę nie mam problemu z tym, że ktoś pracuje z domu. Albo że są wakacje i potrzebna jest opieka. Naprawdę bardzo to rozumiem i myślę, że to jest bardzo doceniane. Pytam o to, co u nich słychać i jak się czuje pies po operacji, np., bo to są dla nich ważne rzeczy do budowania prawdziwych relacji.

**Wypowiedzi zostały zebrane podczas konferencji „Zarządzanie w epoce zmian”, która odbyła się 20 września 2024 r. w warszawskim Muzeum POLIN.**

**Obejrzyj video-zapisy  
wystąpień z konferencji**  
[www.zarządzaniewepocezmian.pl](http://www.zarządzaniewepocezmian.pl)





## KOMENTARZ

**Łada Drozda**

partnerka w House of Skills

Badanie House of Skills przeprowadzone pod kierownictwem Łukasza Dąbrowskiego, zatytułowane *Człowiek-istota ultraspołeczna* w organizacji. O więzi pracownika z przełożonym, udowodniło, że „istnieją istotne statystycznie współzależności między siłą więzi z przełożonym a skłonnością do kształtowania pracy i zaangażowania w pracę u wszystkich pracowników”. Siła więzi to pojęcie, którego rdzeniem w omawianym badaniu jest relacja wysokiej jakości między liderem a pracownikiem. Można wręcz powiedzieć, że w czasach takich jak obecne niepokoju i niepewności stanowi ona klucz do osiągnięcia stabilizacji organizacyjnej.

Liderzy, którzy zaznajomili się z wynikami tego badania, powinni brać pod uwagę kilka ważnych czynników dotyczących kwestii, które często przedstawiają jako problemy narastające w ich organizacjach. Mam tu na myśli na przykład wypalenie zawodowe (które w badaniu jest przeciwstawione zaangażowaniu), utrzymanie dobrostanu pracowników (inaczej mówiąc, dobrej kondycji psychicznej i fizycznej) i kulturę feedbacku (czyli znaczenie informacji zwrotnej dla rozwoju organizacji). Podzielę się kilkoma refleksjami na wspomniane tematy.

Wypalenie zawodowe dotyczące pracowników – dodajmy, na każdym szczeblu organizacyjnym przeraża ich szefów, często są wobec niego bezradni. Nic dziwnego. Gdy zostanie zdiagnozowane, jest już za późno na prewencję, potrzebne są fachowe środki zaradcze, które pozostają w gestii psychologów,

psychoterapeutów, lekarzy i innych specjalistów wykonujących zawody pomocowe. Na skutek długotrwałych zwolnień liderzy tracą pracowników, co w oczywisty sposób dezorganizuje pracę, stwarza dodatkowe obciążenie dla pozostałych podwładnych i bardzo negatywnie wpływa na atmosferę w organizacji. Podobnie jest w przypadku zachwianego dobrostanu pracowników, co może przyjmować bardzo różne oblicza: od obniżonego nastroju spowodowanego doraźnymi problemami zdrowotnymi, przez podwyższone napięcie wynikające choćby z logistycznych problemów domowych, wywołanych na przykład brakiem zgody na pracę zdalną, aż po emocje rozchwiane z powodu dyskryminacji w środowisku zawodowym. Co do kultury feedbacku, którą wiele organizacji chciałoby naprawdę się poszczycić, sprawa komplikuje się, bo przełamanie rodzimych tabu często się nie udaje. Skutecznym hamulcem są obawy przed popsuciem relacji między ludźmi i nieumiejętność poprawnego przekazywania informacji zwrotnej.

Współczesne oczekiwania pracowników wobec liderów w dobitny sposób pokazują znaczenie rozmawiania. Chętnie używa się słowa „komunikacja”, ale chodzi raczej o bezpośredni kontakt, którego istotą jest rozmowa lidera z pracownikiem. To na niej zasadza się wpływ, jaki lider na swoich pracowników może wywierać. Może, jeśli jest świadom jego znaczenia motywującego. Zakładam, że ma dobre intencje. Pracownicy chcą, żeby z nimi rozmawiać, choć niektórym mylnie wydaje się, że po to, aby wciąż przyznawać im rację. Nie, chcą czuć się dostrzegani, chcą wiedzieć, że liderom na nich zależy. Właśnie rozmowa, oparta na dobrych intencjach, nastawiona na zrozumienie potrzeb pracownika, umiejętnie prowadzona, jest podstawowym narzędziem budowania relacji. Dlatego trudno przecenić jej znaczenie. Nie bez powodu najpopularniejszy model, czyli przywództwo SLII Blancharda, opiera się na rozwijaniu sztuki

elastycznego prowadzenia rozmów (inaczej: dobierania stylów przywódczych) w zależności od stopnia samodzielności pracownika / współpracownika (inaczej: posiadanych kompetencji i stopnia zaangażowania) w zakresie zadania lub celu, nad którym pracuje. Na tym nie koniec. Menedżerskie doświadczenie, którego przybywa, z czasem skłania liderów do weryfikowania swych umiejętności komunikacyjnych. Schematyczne podejście do prowadzenia rozmów jest wrogiem ich skuteczności. Ale ponieważ liderzy są często przeciążeni pracą operacyjną lub celowo wolą koncentrować się na niej, ich relacje z pracownikami stają się uboższe, a bezpośrednie kontakty rzadsze. Rozmowy często wtedy dotyczą statusu projektów, a inne kwestie nie są poruszane.

W raporcie, do którego się odnoszę, wielokrotnie pojawia się rekomendacja „liderze, rozmawiaj z pracownikiem”. Autor podpowiada tematy, jakie powinny być podejmowane w rozmowach z pracownikiem (np. przekazywanie zadań, monitorowanie poprzez udzielanie informacji zwrotnych, rozwiązywanie problemów merytorycznych i konfliktów międzyludzkich, podsumowywanie realizacji celów i zadań). Pada też następująca zachęta: „Oprócz kwestii związanych z bieżącymi celami i zadaniami interesuj się szerszym kontekstem funkcjonowania pracownika: samopoczuciem, sposobami radzenia sobie z trudnościami, jego kluczowymi relacjami z innymi (klientami, współpracownikami). Dąż do poznania jak najpełniejszego kontekstu, w jakim funkcjonuje pracownik”.

Rzeczywistość pokazuje, że zakres tematów, o których pracownicy potrzebują rozmawiać z liderami, jest dużo szerszy. Wielokrotnie na salach szkoleniowych słyszałam od liderów pytania: „Ale o czym ja mam z nimi rozmawiać?”; „Jak oddzielić w rozmowie z pracownikiem kwestie zawodowe od prywatnych?”. Przy

czym za „prywatne” nierzadko uważają informacje dotyczące tego, co pracownicy czują i/lub myślą o swojej pracy. Takie podejście liderów jest wyrazem ich lęku. Ma on w pewnym stopniu uzasadnienie, bo wyraża obawę przed naruszeniem ważnej granicy między tym, co zawodowe, a tym, co osobiste. To lęk przed byciem posądzonym o niewłaściwe zachowanie i poniesieniem odpowiedzialności. Jednak każdy pracownik przeżywa swoją pracę, a zadania, które realizuje, dostarczają mu emocji. Dzięki temu uczy się – wyciąga wnioski, snuje refleksje. Jeśli nie może się podzielić doświadczeniami, bo oczekuje się od niego wyłącznie wykonania zadań, jeśli nie może na przykład przedstawić opinii o tym, jak pracę usprawnić, albo wyjaśnić, dlaczego zdecydował się postąpić inaczej niż dotąd, to czuje się odizolowany, samotny i nieważny. Jeśli takie stany się powtarzają, to już krok do utraty zaangażowania i kolejnych skutków wspomnianych na początku.

Szef / menedżer / lider, którego nie interesuje, co ma do powiedzenia pracownik, który zadaje pytania z tezą albo kontakt traktuje jako okazję do perorowania lub jedynie krytykowania pracownika, to ktoś, kto nie rozmawia, nie buduje relacji, a swoim stylem bycia uniemożliwia jej wytworzenie. Może to mieć różne konsekwencje po stronie pracownika od słabnącej motywacji i spadającego zaangażowania, aż po decyzję o rezygnacji z pracy. We wrześniu 2024 na konferencji House of Skills „Zarządzanie w epoce zmian”, gdy Łukasz Dąbrowski i Ewa Kastory przedstawiali badanie, kontekst i wnioski z niego płynące, padły słowa o afrykańskim przywitaniu „Sawubona”, które oznacza „widzę Cię”. Zaświadcza ono, że ten, kto je wypowiada, świadomie zwraca uwagę i w pełni dostrzega osobę, do której je kieruje. W tym przywitaniu niejako zawiera się obietnica relacji wysokiej jakości: chęć zauważenia, obdarzenia uwagą, usłyszenia. Istotnym elementem w tworzeniu takich relacji jest zaciekawienie się tą osobą, tym, jak postrzega

swoją pracę, co ją w niej interesuje, jakich dostarcza jej emocji; jak wykonywanie tej pracy ma się do jej umiejętności, preferencji, talentów. Ale również które zadania są dla tej osoby mniej ciekawe, co w pracy ją drażni, czego unika, czego chciałaby się nauczyć. Błędem byłoby sądzić, że do wszystkiego, co wykonujemy w pracy, pracownicy mają jednakowy stosunek i same pozytywne emocje. Jeśli liderzy nie są zaciekawieni, jak pracownicy przeżywają pracę, ci traktują to jako ich obojętność, która modeluje słabnące zaangażowanie.

Łukasz Dąbrowski zwraca w raporcie uwagę na jeszcze jeden czynnik wpływający na wysoką jakość relacji. To gotowość lidera do budowania jej z każdym z podległych pracowników. W przeciwnym wypadku pracownicy, którzy nie są traktowani z taką samą uwagą, czują się zdeorientowani, a wkrótce niezasłużenie gorsi od „faworytów”. To prosta droga do konfliktu w zespole.

Odważni liderzy nie tylko rozumieją znaczenie udzielania feedbacku pracownikom, ale cenią, gdy go od nich otrzymują. Na tworzenie relacji wysokiej jakości ogromny wpływ ma fakt, że o niego proszą i uważnie słuchają, gdy pracownik go przekazuje. Takim podejściem modelują tworzenie kultury feedbacku w firmie oraz wprowadzają w życie wartość, jaką jest równość, mającą w dobie DEI1 ogromne znaczenie.

Liderzy pragną, aby ich pracownicy wykazywali się inwencją, byli twórczy, co w biznesowym języku określa się mianem innowacyjności. Na to trzeba spokojnego umysłu, równowagi emocjonalnej i ciekawości. Okazuje się, co wiemy z wyników badania, że pracownicy, którzy pozostają w dobrych relacjach z liderami, przejawiają większą chęć rozwoju i otwartość w tej kwestii. Nie da się nikogo

zmusić do rozwoju ani innowacyjności. Ale można i warto dać pracownikom komfort dobrych relacji i dobrej atmosfery, bo to pozwala skupić się na pracy i czerpać z niej satysfakcję.

Rozwijanie przywódczych postaw nastawionych na tworzenie relacji wysokiej jakości to stała nauka. Stąd popularność naszych programów edukacyjnych, które są poświęcone tzw. trudnym rozmowom menedżerskim (np. na temat podwyżek, zwolnienia pracownika, jego niewłaściwej postawy wobec pracy, formułowania feedbacku czy kształtowania postaw asertywnych). Tryb pracy nad umiejętnościami komunikacyjnymi może być bardzo zróżnicowany. Poza licencyjnymi szkoleniami z zakresu przywództwa SLII Blancharda, Coaching Essentials, Fierce Conversations liderzy biorą udział w warsztatach prowadzenia rozmów, w trakcie których wykorzystuje się przygotowane specjalnie dla nich scenariusze lub opisy przykładowych sytuacji zaczerpniętych z ich rzeczywistości zawodowej. Łatwiej im wtedy odnaleźć się w kontekście takich rozmów. Jeszcze inną formą pracy nad umiejętnościami prowadzenia rozmów jest udział w spektaklach interaktywnych. Poziom trudności jest tu najwyższy, ale z relacji uczestników wiadomo, że wywierają one bardzo mocny wpływ na ich postawy.

Intuicyjnie wszyscy wiemy, że to, jak rozmawiamy, ma kolosalny wpływ na nasz wizerunek, autorytet, reputację. Liderzy, którzy myślą perspektywicznie i chcą rzeczywiście przewodzić ludziom, wiedzą o tym i stale się również w tej kompetencji doskonalą. To wielka przyjemność móc z nimi współpracować.

# BIBLOGRAFIA

- Balasundaram S., Sathiyaseelan A., 2016, Relationship based leadership: The development of leader member exchange theory, „Research Journal of Social Science and Management”, nr 5(11), s. 165–171.
- Bass B.M., Riggio R.E., 2005, Transformational Leadership: A Comprehensive Review of Theory and Research, Taylor & Francis Inc.
- Bedyńska S., Cypryańska M., 2013, Statystyczny drogowskaz 1, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Buckingham M., Coffman C., 1999, First Break All the Rules, Simon & Schuster Inc., New York.
- Cypryańska-Nezlek M., 2021/22, Statystyka z metodologią – wykład.
- Dąbrowski Ł., Puszcz H., Zaborek M., 2012, Zespoły po polsku, Onepress, Gliwice.
- Edmondson A.C., 2021, Firma bez strachu, MT Biznes, Warszawa.
- Graen G.B., Uhl-Bien M., 1995, Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, „Leadership Quarterly”, nr 6(2), s. 219–247.
- Greguras G.J., Ford J. M., 2006, An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, nr 79(3), s. 433–465.
- Hofstede G., 2024, <https://www.hofstede-insights.com>. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=poland>: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=poland>
- House of Skills, 2021, niepublikowany.
- House of Skills, 2024, Trendy w rozwoju ludzi na rok 2024.
- Hryniewicz J.T., 2007, Stosunki pracy w polskich organizacjach, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Martin R. i in., 2016, Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review, „Personnel Psychology”, nr 69(1), s. 67–121.
- Peng J. i in., 2021, Transformational leadership and employees’ reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis, „Journal of Applied Behavioral Science”, nr 57(1), s. 369–397.
- Rotundo M., Sackett P.R., 2002, The relative importance of task, citizenship, and counterproductive

performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach, „Journal of Applied Psychology”, nr 87(1), s. 66–80.

- Ryan R.M., Deci E.L., 2018, Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness, The Guilford Press, New York–London.
- Schaufeli W.B. i in., 2002, The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytical approach, „Journal of Happiness Studies”, nr 3(1), s. 71–92.
- Schaufeli W.B., Bakker A., 2004, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Sinek S., 2015, Liderzy jedzą na końcu, Helion, Gliwice.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., 2012, Development and validation of the job crafting scale, „Journal of Vocational Behavior”, nr 80, s. 173–186.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., 2013, The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being, „Journal of Occupational Health Psychology”, nr 18(2), s. 230–240.
- Wojciszke B., 2019, Psychologia społeczna, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Yadav R., Chaudhari S., 2023, Leader-member exchange & its impact on relationship conflict: A generational study, „The Indian Journal of Industrial Relations”, nr 59(1), s. 126–141.
- Yuan Z. i in., 2023, Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader-member exchange (LMX) agreement, „Journal of Applied Psychology”, nr 108(9) s. 1540–1558.
- Yuan-Duen L., Pi-Ching C., Chin-Lai S., 2020, The evolution of leadership theories and analysis of new research trends, „International Journal of Organizational Innovation”, nr 12(3), s. 88–104.



Doświadczenie, które zmienia

House of Skills to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Specjalizujemy się w rozwoju menedżerów i menedżerek, bo to właśnie oni mają największy bezpośredni wpływ na jakość pracy w organizacjach. Nasze usługi obejmują zarówno realizację programów rozwijających konkretne kompetencje wybranych grup pracowników (przywództwo, zarządzanie, efektywność osobista, motywacja, negocjacje) jak i proponowanie rozwiązań strategicznych dla całych organizacji.

House of Skills jest autoryzowanym partnerem i wyłącznym przedstawicielem Blancharda® na polskim rynku. Jako jedyni w Polsce jesteśmy uprawnieni do oferowania rozwiązań rozwojowych w oparciu o model SLII® i know-how Blancharda®

## **KONSORCJUM DORADCZO-SZKOLENIOWE SA**

ul. Równoległa 4a, 02-235 Warszawa

tel. +48 22 37 63 000, fax +48 22 37 63 033

e-mail: [office@houseofskills.pl](mailto:office@houseofskills.pl)

[www.houseofskills.pl](http://www.houseofskills.pl)