

## WYUCZONA BEZRADNOŚĆ CZŁOWIEKA A JEGO ROLA W ORGANIZACJI

Anna Jurczak

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

E-mail: [anna.aleksandra.jurczak@gmail.com](mailto:anna.aleksandra.jurczak@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8291-293X>

### ABSTRAKT

**Teza.** „Wyuczona bezradność” stała się zjawiskiem, które w XXI wieku jest ściśle związane ze sposobem funkcjonowania pracownika we wszystkich organizacjach (tak w dużych, jak i w małych firmach), ale także z ryzykiem, z którym muszą liczyć się osoby zarządzające bądź działają zasobów ludzkich. Sam problem dotyczy także przedstawicieli wolnych zawodów i osób samozatrudnionych. Artykuł ukazuje sposób funkcjonowania jednostki wykazującej wyuczoną bezradność oraz różnego rodzaju deficyty, na które jest ona narażona.

**Omówione koncepcje.** Na potrzeby artykułu zostały omówione koncepcje wyuczonej bezradności (M. E. P. Seligman; L. Y. Abramson i J. Teasdale; M. Kofta i G. Sędek) oraz konstrukty Ja (Ja podmiotowe, Ja przedmiotowe, Ja idealne, Ja realne, Ja powinnościowe).

**Wyniki i wnioski.** „Wyuczona bezradność” jest czynnikiem, który w znaczący sposób wpływa na kondycję psychiczną człowieka. Mechanizm ten znajduje negatywne odzwierciedlenie w samoocenie człowieka, co w dużym stopniu modyfikuje jego motywację oraz chęć do działania. W rzeczywistości organizacyjnej wspomniane aspekty w sposób bezpośredni przekładają się na efektywność pracy i lojalność pracowniczą, co odbija się na jakości świadczonych usług i migracji kadry.

**Oryginalność.** Połączenie tematyki z zakresu psychologii organizacji i psychologii zarządzania, która znajduje swoje odzwierciedlenie w zmieniającej się rzeczywistości pracowników firm, zarówno tych małych, jak i dużych. Ukazuje ono mechanizm funkcjonowania człowieka oraz jego szanse i zagrożenia we współczesnym świecie.

**Słowa kluczowe:** wyuczona bezradność, Ja podmiotowe, Ja przedmiotowe, deficyty, pracownik.

### Learned human helplessness and its role in organization

### ABSTRACT

**Thesis.** “Learned helplessness” has become an issue which in the 21st century is closely related to the way the employee works in all organizations (both large and small companies), but is also a risk which managers or human resources departments



must take into account. The problem itself also applies to representatives of liberal professions and self-employed persons. The article shows the functioning of such an individual and the various deficits to which it is exposed.

**Concepts discussed.** The concepts of learned helplessness (M. E. P. Seligman, L. Y. Abramson and J. Teasdale, M. Kofta and G. Sędek) and the constructs of I (Subject self, Subject I, I ideal, I real, I deed) have been discussed for the purpose of the article.

**Results and conclusions.** "Learned helplessness" is a factor which significantly affects the mental condition of a person. This mechanism finds a negative reflection in the self-assessment of a person, which largely modifies his motivation and willingness to act. In the organizational reality, these aspects directly translate into work efficiency and employee loyalty, which affects the quality of services provided and staff migration.

**Originality.** The combination of subject matter in the field of organization and management psychology, which is reflected in the changing reality of employees of companies, both small and large. It shows the mechanism of human functioning and its opportunities and threats in the modern world.

**Key words:** learned helplessness, subjective self, objective self, deficits, employee.

„Uważaj na swoje myśli – stają się wszak słowami.  
Uważaj na swoje słowa – stają się czynami.  
Uważaj na swoje czyny – stają się nawykami.  
Uważaj na swoje nawyki – stają się charakterem.  
Uważaj na swój charakter – on staje się twoim losem”<sup>1</sup>

*Frank Outlaw*

## WSTĘP

Z terminem „wyuczona bezradność” można spotkać się coraz częściej w literaturze. Zjawisko to w dużym stopniu determinuje nasze zachowanie, zaburzając poczucie naszego „Ja realnego”. Człowiek często jest zmuszany przez środowisko oraz otaczających go ludzi do przywdziewania masek oraz przyjmowania postaw, które nie pokazują jego prawdziwej natury. Cele takiego zachowania są różnorakie. Czasami stanowi ono mechanizm obronny, który ma umożliwić jednostce, według niej, lepszą egzystencję. Konsekwencje takich zabiegów bywają różne, w dłuższym czasie wpływają jednak na życie człowieka częściej w sposób negatywny, zaburzając obraz samej osoby. Czy każdy człowiek jest tak samo narażony na pojawienie się u niego tego mechanizmu? Czy są cechy, dzięki którym stajemy się bardziej podatni na te działania? Czy możemy temu w jakikolwiek sposób przeciwdziałać?

## WYUCZONA BEZRADNOŚĆ

Często początkiem sytuacji, w której człowiek nabywa wyuczoną bezradność, jest lęk przed niepowodzeniem. Może on przybierać chroniczną postać, która w efekcie końcowym prowadzi do zakłócenia normalnego funkcjonowania człowieka (Kaja,

<sup>1</sup> <http://greenlifestrategy.com/uwazaj-na-swoje-czyny-bo-stana-sie-nawykami/>.

1997). Lęk przed niepowodzeniem i negatywną oceną ze strony innych osób zawsze znajduje swoje odzwierciedlenie w postawie człowieka względem jego środowiska społecznego. Według Antoniego Kępińskiego możemy go traktować jako odmianę lęku społecznego (Kępiński, 2017). Często związany jest również z nerwicą sytuacyjną, która jest tożsama z antycypacją zagrożenia.

Wyuczona bezradność to syndrom zaburzeń poznawczych, motywacyjnych i emocjonalnych, które powstały na skutek doświadczania przez jednostkę sytuacji braku kontroli (Jarmakowski, 2009). W literaturze możemy odnaleźć wiele koncepcji, które starają się wytłumaczyć powstanie oraz mechanizm działania powyższego syndromu. Poniżej zostaną przedstawione niektóre z nich.

Model Martina E. P. Seligmana, amerykańskiego psychologa, stanowi pierwszą próbę interpretacji sposobu powstawania mechanizmu wyuczonej bezradności. Jej twórca uważa, że podczas życia jednostki zawsze pojawiają się u niej sytuacje, w których odczuwa brak kontroli – to w tym właśnie czasie doświadcza ona specyficznego procesu uczenia się. Człowiek w takiej sytuacji nie jest w stanie odnaleźć powiązań pomiędzy swoim zachowaniem a realnym jego wpływem na zastane wydarzenie. W wyniku tego pojawiają się u niego trzy rodzaje deficytów (Jarmakowski, 2009). Wpływają one w znaczącej mierze na zmianę postawy człowieka wobec przytrafiających mu się sytuacji oraz nastawienie do podejmowania kolejnych wyzwań.

Pierwszy z nich to deficyt motywacyjny, który jest równoznaczny z mniejszą motywacją do działania. Oznacza to, że pomiędzy poszczególnymi reakcjami danego człowieka, wraz z upływem czasu, zwiększa się czas latencji (Jarmakowski, 2009). W takiej sytuacji możemy podejrzewać, że osoba będzie miała coraz większe trudności z podjęciem jakiegokolwiek działania w celu poprawienia swojej sytuacji bądź przeciwdziałania negatywnemu wpływowi zdarzeń na własne życie. Drugi aspekt dotyczy deficytu poznawczego, który widoczny jest w czasie dostrzegania zależności pomiędzy daną reakcją a wzmocnieniem. Jeżeli jednostka wzmacnia daną sytuację, nawet nie będąc tego świadomą, często może mieć trudności w odnalezieniu związków przyczynowo – skutkowych, między swoją reakcją a skutkiem, jaki jest widoczny dla niej i dla otoczenia. Ostatnie deficyty, które stanowią podstawę wyuczonej bezradności, dotyczą sfery emocjonalnej. Holistyczne ujęcie oraz rozpatrywanie danej sytuacji przez osobę powodują u niej lęk, połączony z przygnębieniem oraz depresją (Jarmakowski, 2009).

W niektórych sytuacjach mogą wystąpić również deficyty w sferze somatycznej, które objawiają się zaburzeniami psychosomatycznymi, ciągłym zmęczeniem, przyjmowaniem zgarbionej oraz zamkniętej postawy ciała (Strzelecka-Lemiech, 2014).

Według M. E. P. Seligmana największy wpływ na poczucie bezradności człowieka mają czynniki motywacyjne. Jeżeli jednostka nie widzi zależności między swoim zachowaniem a jego skutkami, to zdobędzie ona zgeneralizowane przekonanie o braku swojej kontroli. Podążając za tym tokiem myślenia, możemy stwierdzić, że cecha ta determinuje pojawienie się u osoby wyuczonej bezradności.

Julian B. Rotter stworzył konstrukt LOC (*Locus of Control*). Zinterpretował go jako cechę indywidualną, która stanowi moderator częstotliwości pojawienia się u człowieka deficytów wyuczonej bezradności (Krampen, Ohm, 1979). Oznacza on przekonanie o własnych możliwościach i stopniu decydowania o własnym losie. To on w du-

żej mierze determinuje sposób, w jaki dana osoba przetwarza i odbiera informacje, które do niej trafiają. Osoby, które uważają, że od nich nic nie zależy, charakteryzują się zewnętrznym poczuciem kontroli (Wiatrowska, 2017).

Wraz z upublicznieniem koncepcji M. E. P. Seligmana inni badacze zaczęli się zastanawiać nad opisanym przez niego problemem. Lyn Y. Abramson, John Teasdale wraz z samym M.E.P. Seligmanem zdecydowali się na jej rozwinięcie. Stworzyli czynnik pośredniczący pomiędzy doświadczaniem braku kontroli a pojawieniem się deficytów wyuczonej bezradności. Zyskał on nazwę atrybucji przyczynowej. Osoba, która doświadcza braku kontroli, według tej koncepcji jest w stanie zadać sobie pytanie „Dlaczego tak się stało?”. Sformułowana przez nią odpowiedź odgrywa znaczącą rolę w podjęciu kolejnych kroków. Takie sytuacje determinują trwałość oraz ogólność deficytów uwagi u tej osoby (Jarmkowski, 2009).

Ważne jest przyjęcie postawy, w której człowiek uświadamia sobie, że atrybucje mogą być stałe bądź zmienne. Im bardziej są one stałe, tym mocniej będą one wpływać na poczucie braku kontroli u człowieka. Poziom ogólności atrybucji również jest tutaj istotny. Stopień atrybucji wpływa na zasięg generalizacji danej sytuacji na inne obszary. Atrybucje ogólne charakteryzują się silniejszym działaniem niż atrybucje specyficzne. Ostatnimi cechami charakterystycznymi dla atrybucji jest upatrywanie ich przyczyn w sobie bądź w czynnikach zewnętrznych. Wymiar ten w znaczącym stopniu pokazuje nam, jaki stosunek ma człowiek do swojej samooceny. Deficyty emocjonalne pojawiają się w sytuacji, kiedy atrybucja upatrywana jest w samym sobie – w wyniku takiego działania dochodzi do obniżenia samooceny człowieka (Jarmakowski, 2009).

Powyższy model zakłada, że człowiek dokonuje spontanicznych atrybucji przyczynowych. Często zdarza się jednak, że nie jesteśmy w stanie jednoznacznie określić, dlaczego zachowujemy się w taki, a nie inny sposób. W związku z tym koncepcja ta może nie być wystarczającym wytłumaczeniem nabywania przez innych ludzi mechanizmu wyuczonej bezradności.

Model Mirosława Kofty i Grzegorza Sędka prezentuje odmienne podejście do nabywania mechanizmu wyuczonej bezradności. Aby mógł się on pojawić, według autorów koncepcji, konieczne jest zaistnienie sytuacji problemowej. Twierdzą oni, że człowiek w takim przypadku zaczyna tworzyć liczne hipotezy związane z możliwościami rozwiązania danego zadania. Każda z tych hipotez zostaje poddana analizie, tak zwanemu testowaniu hipotez. Jednostka podejmuje wtedy konkretne kroki, aby rozwiązać zaistniały problem. Według autorów u człowieka po pewnym czasie może pojawić się tzw. „wysiłek poznawczy”, który skutkuje wyczerpaniem poznawczym. On zaś z kolei blokuje naszą aktywność poznawczą. Warto zwrócić uwagę na to, że wyuczona bezradność występuje tutaj tylko jako myśl, a deficyt poznawczy uważany jest za przyczynę znacznych utrudnień w twórczym myśleniu zadaniowym. Istotne jest zwrócenie również uwagi na fakt, iż, aby pojawił się mechanizm wyuczonej bezradności, osoba musi się angażować w rozwiązanie problemu (Jarmakowski, 2009). Musi ona podjąć się zadania. Podczas przyjmowania biernej postawy, według tego modelu, nie może pojawić się mechanizm wyuczonej bezradności. W niekontrolowanych okolicznościach intensywny wysiłek poznawczy nie przynosi efektów w rozwiązaniu zadania. U danego człowieka pojawia się myślenie tunelowe, które prowa-

dzi do usztywnienia procesów poznawczych, które w końcowym efekcie w znaczący sposób utrudniają znalezienie rozwiązania problemu. Człowiek korzysta wtedy z mniej wymagających poznawczo rozwiązań (Gąsiorowska, Grochowska, 2012). Przy ich użyciu nie jest w stanie rozwiązać problematycznej dla niego sytuacji.

Bardzo trudno jest ocenić, jakie cechy wpływają na umiejscowienie poczucia kontroli u danej jednostki. Ciekawe zagadnienie stanowi koncepcja indywidualnego stylu atrybucji, która odnosi się do stałego i indywidualnego sposobu wyjaśniania poniesionych przez nas sukcesów i porażek. Możemy stwierdzić, że jest to jedna ze zmiennych osobowościowych (Jarmakowski, 2009). W tej sytuacji dużą rolę odgrywa nasze nastawienie do danej sytuacji, myślenie magiczne, często określane również mianem myślenia życzeniowego (zarówno to pozytywne, jak i negatywne). Podmiot często uważa, że jego myśli są tożsame z rzeczywistym działaniem.

Reasumując wszystkie przedstawione powyżej informacje dotyczące wyuczzonej bezradności, można jednoznacznie stwierdzić, że: „Wyuczona bezradność jest pesymistycznym nie prowadzącym do przystosowania sposobem wyjaśniania negatywnych zdarzeń” (Aronson, Akert, Wilson, 1997). W związku z tym ściśle z nią związane są brak nadziei, bezsilność i wrażenie braku kontroli, które w dłuższej perspektywie czasu stają się rzeczywistością.

### TEORIA SELF

Posiadana przez człowieka wiedza na własny temat jest jednym z istotniejszych elementów, które składają się na jego samoświadomość. To dzięki jej adekwatności oraz spójności osoba potrafi racjonalnie ocenić swoje możliwości w danej sytuacji oraz przeanalizować wszystkie argumenty „za” oraz „przeciw”, a także zwizualizować sobie „szanse” i „zagrożenia”<sup>2</sup>, które niesie za sobą konkretna decyzja. Jeżeli człowiek posiada zaburzony obraz własnej osoby, jego decyzje nie będą spójne z jego realną postawą, co w konsekwencji może prowadzić do zaburzeń jednostki oraz trudności w codziennym życiu.

Samowiedza w teorii E. Tory Higginsa stanowi złożoną strukturę poznawczą, która może zostać określona mianem systemu „Ja”. Stanowi ona strukturę całościową, pełniącą kluczowe funkcje w procesach samoregulacji, a poszczególne jej elementy składowe nazywane są stanami Ja (Bağ, 2002).

„Ja” stanowi główny punkt zainteresowań w wielu subdyscyplinach psychologicznych. Konstrukcja ten zajmuje centralne miejsce w tematyce osobowości oraz różnorodnych procesach psychicznych, poznawczych, emocjonalnych, motywacyjnych oraz behawioralnych (Suszek, 2007). Podejście do konstruktów „Ja” zmieniło się na przestrzeni lat. Na samym początku uważano, że stanowi on spójną całość. Pierwszy model uznawał, że „Ja” stanowi prototyp, czyli strukturę, która składa się ze stałych, abstrakcyjnych i prototypowych właściwości, dających możliwość odróżnienia od siebie poszczególnych jednostek.

Obecnie teorie „Ja” traktują je jako strukturę wieloraką, składającą się z aspektów, podsystemów lub subosobowości. Należy podkreślić jednak, że wieloaspekto-

---

2 Schemat Analizy SWOT.

wość „Ja” należy odróżnić od zmian, jakie zachodzą w „Ja” podczas rozwoju osobowości (Suszek, 2007).

William James w swojej koncepcji wyróżnił dwa wymiary „Ja”: Ja podmiotowe i Ja przedmiotowe. Ja podmiotowe można interpretować z uwzględnieniem dwóch punktów widzenia. W pierwszym ujęciu stanowi ono część, która doświadcza myśli, uczuć i spostrzeżeń oraz ma zdolność do kierowania zachowaniem. Określana jest z perspektywy danej jednostki (punkt widzenia siebie). Z drugiej strony istotne są tutaj również informacje tak zwanych znaczących osób. Perspektywa ta ukazuje wyobrażenia osoby na temat tego, jak spostrzegają ją inni. Nie musi to być rzeczywisty obraz przekonań i ocen innych na temat osoby, ale mogą one stanowić subiektywne odczucie tego „jak oni mnie widzą” (Młynarczyk, 2006).

Ja przedmiotowe jest to aspekt, który może być obserwowany, czyli samowiedza, mająca ciągłą możliwość aktualizacji (Suszek, 2007). Wymiary „Ja” mogą przyjmować trzy wartości: Ja realne (aktualne), Ja idealne oraz Ja powinnościowe. Może się zdarzyć, że zakresy te nie są względem siebie zgodne.

Połączenie wymiaru Ja podmiotowego i przedmiotowego daje możliwość uzyskania sześciu stanów „Ja”:

- Ja realne formułowane z własnej perspektywy.
- Ja realne formułowane z perspektywy osób znaczących.
- Ja idealne formułowane z własnej perspektywy.
- Ja idealne formułowane z perspektywy osób znaczących.
- Ja powinnościowe formułowane z własnej perspektywy.
- Ja powinnościowe formułowane z perspektywy osób znaczących.

Istotne jest podkreślenie, że nie u każdej osoby muszą wykształcić się wszystkie powyższe konstrukty (Młynarczyk, 2006).

Występują różne zależności pomiędzy poszczególnymi stanami. Człowiek, u którego pojawiają się rozbieżności między Ja realnym a Ja idealnym, będzie odczuwał rozczarowanie samym sobą. Osoba taka może uważać, że nie spełnia oczekiwań względem ważnych dla niej osób. W sytuacji różnicy występującej między Ja realnym a Ja powinnościowym może pojawić się lęk. Postawa takich osób charakteryzuje się poczuciem winy oraz niską samooceną. Człowiek nie jest w stanie spełnić powinności, jakie według niej nakładają na nią inni, a przede wszystkim tych, jakich sama od siebie oczekuje. Rozbieżności między Ja idealnym a Ja powinnościowym charakteryzują się wystąpieniem niepewności oraz pojawianiem się emocji depresyjnych (Młynarczyk, 2006).

Możemy sobie wyobrazić, że każdy człowiek chce, aby jego osoba stanowiła spójną całość. Problem pojawia się w momencie, kiedy przybiera ona maskę, manewrując pomiędzy swoimi konstruktami „Ja realne”, „Ja idealne”, „Ja powinnościowe”. Wszystkie konstrukty oraz postawy w niektórych sytuacjach zaczynają się łączyć ze sobą. Taki schemat nie pozwala na spójne zachowanie jednostki w każdej sytuacji. Wraz ze wzrostem skomplikowania sytuacji oraz przymusem podejmowania wielu wyborów człowiek zaczyna czuć się niekomfortowo. W niektórych przypadkach możemy zauważyć, że w pewnych sytuacjach woli przybrać bierną rolę obserwatora oraz postępować zgodnie z wcześniej wyuczonymi schematami. Istotny jest jednak fakt, że zdaje on sobie sprawę z tego, że jego zachowanie nie przyniesie zamierzonych efektów, ale mimo to postępuje tak, jak sobie założył na początku.

## **POCZUCIE SPRAWSTWA ORAZ SPOSÓB SPOSTRZEGANIA SIEBIE A ROLA PRACOWNIKA W ORGANIZACJI**

Mechanizm wyuczony bezradności wpływa na komfort oraz satysfakcję, jaką człowiek czerpie z możliwości realizacji własnego planu, który dotyczy zarówno życia zawodowego, jak i prywatnego. Często sfery te jednak wpływają na siebie. Pojawienie się dysfunkcji w jednej z nich wiąże się z problemami pojawiającymi się w drugiej. Poniżej zostanie przedstawiony mechanizm wpływu wyuczony bezradności na pracowników dużych i mniejszych firm.

### **KONTEKST ORGANIZACYJNY**

Niebezpieczeństwo powiązane z wyuczoną bezradnością stanowi istotne ryzyko w procesie kształtowania się tożsamości zawodowej każdej jednostki funkcjonującej na rynku pracy. Bezpośrednio wpływa ono zarówno na wydajność, jak i na efektywność wykonywanych działań czy choćby samą chęć podjęcia aktywności czy pozostania w firmie.

Temat ten pełni ważną rolę w kształtowaniu oraz rozwijaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi – szczególnie wśród podmiotów dojrzałych, unikających znacznej rotacji pracowników. Podmioty te, świadome wysokich kosztów wspomnianych rotacji, starają się często podjąć inicjatywy na poziomie organizacyjnym w celu poprawy warunków panujących w firmie, przywiązując tym samym do siebie pracowników na dłużej.

Na potrzeby niniejszego artykułu wskazany problem scharakteryzowany został w kolejnym podrozdziale dla skrajnie odmiennych organizacji: korporacji (firm bardzo dużych oraz dużych) oraz firm małych.

### **KORPORACJE ORAZ FIRMY DUŻE (LICZBA ZATRUDNIONYCH OSÓB POWYŻEJ 250)**

Z perspektywy statutowej korporacje skupiają się na konkretnym problemie społecznym, niszy czy potrzebie konsumenckiej, starając się na nią odpowiedzieć i wykorzystując np. efekty skali. Zwykle działają na rynku od dłuższego czasu, rozwijając się na przestrzeni lat. Rozwój wymusił na założycielach zmianę pierwotnej formy organizacyjnej, rozbudowę struktur, procedur czy procesu, implementację mechanizmów kontrolnych oraz – w zależności od sektora – nieustającą presję mniejszych podmiotów zainteresowanych konkretną niszą (Govindarajan, 2016).

Ważne, iż korporacje w swoim rozwoju tracą pierwiastek jednostkowy, odchodząc zazwyczaj od modelu silnego przywódcy (wyjątkiem jest np. Tesla) na rzecz strukturalnej i procesowej organizacji, kreacji rynkowego *perpetuum mobile* – firmy skupionej na wzroście motywowanym endogenicznym rozwojem, bazującej na wypracowanych schematach i właściwej organizacji pracy. Jednostka, pracownik stanowi jej integralną część, która, jeżeli dobrze się wpasuje w obowiązujące standardy, umożliwia funkcjonowanie nienaturalnego tworu (Gleeson, 2018).

Elementem mającym największy wpływ na kształtowanie się wyuczony bezradności wśród pracowników wspomnianych organizacji jest m.in. ich administracyjny charakter. Poprzez swoją konstrukcję separują one często pracownika od możliwości

podejmowania przez niego samodzielnych decyzji, pozbawiając go także wpływu na kształt oraz sposób wykonywania danej pracy.

Z uwagi na daleko posuniętą pogoń za perfekcjonizmem w korporacjach, często trudniących się powtarzalnymi procesami, opracowano efektywne, skalowane i łatwe w przyswajaniu metody realizacji konkretnych zadań. Pracownicy nie są więc twórcami, a, pełniąc rolę odtwórczą, realizują te same lub zbliżone procedury minimalizujące czas i koszty potrzebne do rozwiązania konkretnych problemów. Często też pracownicy wyznaczani są jedynie do części procesu, bez wglądu w jego całość, oczekiwany efekt końcowy czy choćby bez szans na zrozumienie jego celu.

Zatrudnieni w korporacjach nie są ponadto jednostkami niezastępowalnymi – wiele osób zajmuje się tą samą procedurą. Co więcej, w firmach tego formatu stosuje się mechanizm nagradzania zbiorowego, zależny od wyników całego działu bądź firmy. W takich przypadkach odpowiedzialność za produkt ostateczny jest rozmyta, trudna do identyfikacji. Nie widząc efektu swojej pracy, często spotykając się z administracyjną barierą wynikającą z blokowania pomysłów czy zmian przez kadre kierowniczą, jednostka doznaje deficytu motywacyjnego, coraz rzadziej decyduje się na podjęcie dodatkowej inicjatywy. Z uwagi na konstrukcję organizacyjną (tj. zakres obsługiwanych procesów oraz mozolny proces ich wdrażania, realizacji), inicjatywa i aktywność jednostki jest często pomijana. Może to prowadzić do deficytu poznawczego. Deficyty emocjonalne pojawiają się jako konsekwencja powyższych aspektów, np. jako wypalenie zawodowe czy depresja wynikająca z deprecjacji lub dysonansu poznawczego (Craumer, 2002).

Sytuacja poprawia się w przypadku pracowników szczebla kierowniczego czy menedżerskiego, przenosząc ciężar z orientacji operacyjnej procesu na orientacją zarządczą. Ich rolą jest kształtowanie kursu organizacji. Z czasem często okazuje się jednak, że wspomniana władza jest wątpliwa, a podejmowane inicjatywy napotyka na brak wsparcia ze strony managementu wyższego szczebla. Ogranicza to ponownie jednostki do roli wykonawców, nie kreatorów. Na tym etapie kariery deficyty motywacyjne często pojawiają się jako wynik rozbieżności wobec koncepcji rozwoju firmy, działu bądź projektu. Wiąże się one także z występującym mobbingiem czy wzrostem przekonania o porażce kultury organizacyjnej panującej w firmie (Craumer, 2002). Istotnym jest też, iż w korporacjach często występują zachowania patologiczne, socjopatyczne czy wręcz psychopatyczne, szczególnie wśród pracowników wyższego szczebla. Odbijają się one na sferze emocjonalnej świeżych kierowników, spychając ich do pozycji obronnej.

Odnosząc się modelu M. Kofty i G. Sędka opisanego w pierwszej części artykułu, można wyciągnąć także wniosek, że korporacje stanowią ryzykowne środowisko, obarczone zwiększonym niebezpieczeństwem nabycia mechanizmu wyuczonej bezradności. W realiach korporacyjnych jednostki każdego dnia spotykają się ze zdefiniowanymi „sytuacjami problemowymi”, wynikającymi z samej struktury organizacyjnej (m.in. model ocen rocznych, model awansów i rozwoju organizacyjnego, model wynagrodzeń – praca na akord czy praca z premią), codziennej pracy (realizowane zadania, zbyt dużo lub zbyt mało obowiązków, dodatkowe zadania, system zarządzania przełożonych) czy kultury organizacyjnej (dress code, zachowania w organizacji, model pracy, dystans do klienta i współpracowników, dystans władzy). Każdy z powyższych problemów



analizowany jest przez jednostkę wielokrotnie, przy zastosowaniu różnych hipotez. Z uwagi na rutynę, powtarzalność i cykliczność zdefiniowanych obszarów (struktura organizacyjna, praca czy kultura organizacyjna są częścią codzienności) często zdarzyć się może, że jednostka zmuszana jest do podejmowania podobnych analiz wielokrotnie (np. rok po roku, omawiając swój plan rozwoju z przełożonym, co ma prowadzić ją do wzrostu wynagrodzenia czy awansu), na zbliżonym poziomie natężenia stresowego (np. zamknięcie miesiąca wśród księgowych).

W zaistniałych sytuacjach z jednej strony jednostka angażuje się w podjęte działania, testując scenariusze, hipotezy, z drugiej – nie rozumie ich celu, nie otrzymuje wsparcia bądź obciążana jest dodatkowymi zadaniami; w konsekwencji bezwiednie omija wyzwania bądź poddaje się zmęczona ciągłym bądź cyklicznym napięciem.

#### **FIRMY MAŁE I ŚREDNIE (LICZBA ZATRUDNIONYCH OSÓB PONIŻEJ 250)**

W przeciwieństwie do korporacji oraz firm dużych sektor MŚP (sektor małych i średnich przedsiębiorstw) utożsamiany jest ze znacznie mniejszym zasięgiem rynkowym (eksploatacją niszy, zwykle mocniej zorientowanej geograficznie i tematycznie), często krótszym stażem na rynku, ale także większą dynamiką i elastycznością rozwoju. Co istotne, decydenci organizacyjni świadomie mogą podjąć decyzję o spowolnieniu ekspansji, w celu zachowania większej kontroli nad podmiotem, lub przeciwnie – poszukiwać szans na rozwój bazujący na aspektach egzogenicznych (np. fuzjach, przejęciach).

Podmioty z sektora MŚP prezentują się jako innowatorzy oraz potencjalne źródło nowych trendów, technologii (Nieć, 2018). Przekłada się to na określony tryb pracy (organizacja ucząca się, organizacja w nieustającej zmianie, organizacja w nieustającej presji), wywierany zazwyczaj przez konkretne jednostki, założycieli – liderów, motywowanych aspektami ekonomicznymi oraz ambicjonalnymi. Spłaszczony struktury organizacyjne, brak standaryzowanych procedur, określona odpowiedzialność wpływają na kształt kultury organizacyjnej wśród opisywanych podmiotów. Z drugiej jednak strony osobista odpowiedzialność i rozpoznawalność w organizacji nakłada na jednostki dodatkową presję, odpowiedzialność za status swój i osób podległych, wypaczając nierzadko idee organizacyjne (Valdiserri, 2010).

Podejmując temat wyuczony bezradności wśród organizacji o analizowanym profilu, należy odpowiednio podkreślić rolę lidera, menedżera. Negatywne strony pracy w tym sektorze zwykle powiązane są z autorytarnym bądź totalitarnym stylem zarządzania, niewspółmiernymi efektami pracy do jej nakładów (nieadekwatna pensja, pozycja), nieustającym stresem bądź lękiem wynikającym z dynamiki rynkowej (Valdiserri, 2010).

Jednostki pracujące w małych organizacjach zwykle pełnią zróżnicowane role – zaangażowanie, praca ponad standardowe godziny i wszechstronność są podstawową formą redukcji kosztów na wczesnym etapie życia małych organizacji. Spłaszczona struktura organizacyjna, niewielki dystans wobec władzy to natomiast narzędzia, które z jednej strony polepszają atmosferę w firmie, z drugiej zaś budują ogromny dług i sentyment wśród pracowników względem samej organizacji. Zobowiązania wobec osób, które się lubi, szanuje, którym personalnie coś się zawdzięcza, prowadzą

do deficytu emocjonalnego, potęgując strach (przed sytuacją lękową), podziw i lęk (wobec przywódcy – lidera, wizjonera walczącego za całą załogę). Rosnące oczekiwania, wraz z utrzymanym na podobnym poziomie wynagrodzeniem (firmy małe zazwyczaj początkowo stabilizują przychody i redukują koszty, zanim mogą zaoferować szeregowym pracownikom lepsze wynagrodzenie), budują w jednostkach niezadowolenie, przemęczenie psychiczne i fizyczne, czy w końcu potrzebę zmian. W takich sytuacjach zazwyczaj elementem decydującym o wyuczonej bezradności jest drugi z aspektów wspomnianych organizacji – często będący jednocześnie jej największą zaletą: lider (Valdiserri, 2010). Charyzmatyczna jednostka kierowana pewnym planem, z określoną wizją realizacji, często narzuca pracownikom formę wykonania konkretnych zadań, ingerując w operacyjne działania. Wskazane zachowania wpływają deprecjonująco, zaniżając samoocenę jednostek (firmy z krótkim dystansem władzy nie posiadają zwykle procedur powiązanych z organizacyjnym *savoir vivre*’em, tj. definicji kultury relacji i komunikacji, a bliskie relacje sugerują większą swobodę komunikacji). Podkreślone elementy prowadzą do deficytu motywacyjnego (brak kontroli nad własną pracą, negatywne nastawienie środowiska, konflikt organizacyjny bez możliwości łatwego rozwiązania) czy deficytu poznawczego (brak świadomości, celu pracy, brak zrozumienia tak zwanego „big picture”) (Matejun, 2012).

Przytaczany już model M. Kofty i G. Sędki z 2007 roku znajduje zastosowanie przede wszystkim w braku formalizacji obowiązków, zmuszając pracowników do kreatywnego i skutecznego rozwiązywania problemów, z którymi często nie mieli styczności. Zamiast znudzenia i bezsilności wynikającej ze zbyt małej władzy, jednostki obciążane są dodatkowym stresem wynikającym z oczekiwanej wobec nich wszechstronności i adaptacyjności. Podkreśla to założenie modelu, bazujące na „poznawczym znużeniu” (Jarmakowski, 2009), nieustającym testowaniem nowych rozwiązań (często, jak to przy projektach innowacyjnych – okazujących się nieudanymi), definicją nowych problemów (pominiętych w poprzednich fazach funkcjonowania firmy) oraz rosnące oczekiwania, zmuszają jednostkę do odpowiedniego zarządzania uwagą (np. przerzucania uwagi), pomiędzy zadaniami, obowiązkami.

## ZAKOŃCZENIE

Podsumowując przytoczone w artykule informacje można stwierdzić, że bardzo ciężko jest ocenić oraz opisać wszystkie czynniki, które wpływają na pojawienie się u człowieka wyuczonej bezradności. Istotne jest jednak, aby pracodawca zdawał sobie sprawę z sytuacji, w których jego pracownik może doświadczać takiego stanu. Mechanizm ten stanowi początek zmiany nastawienia pracownika do wykonywanych przez niego zadań. Kiedy nie będzie on w stanie upatrywać w swoich decyzjach wpływu na rzeczywistość, wywoła to u niego frustrację. Ta natomiast w krótkim czasie spowoduje obniżenie samopoczucia oraz spadek samooceny i motywacji do dalszego działania. Takie powtarzające się sytuacje mogą prowadzić do powstania myśli o zmianie pracy bądź przyczynić się do podejmowania łatwiejszych wyzwań, realizowania mniejszych oczekiwań i deprecjacji swoich kwalifikacji oraz doświadczenia. W dłuższym czasie osoba taka wycofa się z podejmowania jakiegokolwiek aktywności w swojej pracy, ponieważ nie będzie w tym działaniu widziała celu.

Współcześnie bardzo ważne ze strony zarówno małych, jak i dużych firm, jest dbanie o dobrą kondycję psychiczną swoich pracowników. Związane jest to z faktem, iż obecnie rynek pracy należy do pracowników, nie zaś do firm, w których brakuje profesjonalnej oraz dobrze wyszkolonej kadry.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aronson, E., Wilson, T., Akert, R. M. (1997). *Psychologia społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka.
2. Bąk, W., (2002), E. Tory Higginsa teoria rozbieżności ja, *Przegląd Psychologiczny*, 45 (1), 39-55.
3. Craumer, M., (2002). How to Think Strategically About Outsourcing, *Harvard Management Update*, 5, 33-37.
4. Gąsiorowska, M., Grochowska, A. (2012), Spójność pojęciowa komunikatu perswazyjnego: rola prywatnych teorii rzeczywistości, wyuczony bezradności i afektu, *Przegląd Psychologiczny*, 55, 233-252.
5. Govindarajan, V. (2016), The Scary Truth About Corporate Survival, *Harvard Business Review*, 12, 24-25.
6. Jarmakowski, T. (2009), Styl atrybucji, poczucie kontroli i płeć a podatność na powstawanie syndromu wyuczony bezradności, *Acta universitatis lodziensis folia psychologica*, 13, 55-73.
7. Kaja, B. (1997), Lęk przed niepowodzeniem a wyuczona bezradność, *Forum Psychologiczne*, 2 (2), 63-74.
8. Krampen, G., Ohm, D. (1979), Generalisierte Kontrollüberzeugungen („Locus of Control“) von Kurpatienten mit Herz-Kreislaufkrankungen (essentielle Hypertonie, koronare Herzkrankheiten), *Medizinische Psychologie*, 7, 171-180.
9. Matejun, M. (2012), Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*. Warszawa: Difin.
10. Młynarczyk, M. (2006), Ja idealne vs Ja powinnościowe. Analiza emocjonalnych konsekwencji rozbieżności w systemie „ja” na podstawie teorii autoregulacji E. T. Higginsa, *Studia z psychologii w KUL*, 13, 189-206.
11. Nieć, M. (2018), Innowacyjność przedsiębiorstw, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, s. 43-46
12. Strzelecka-Lemiech, A. (2014), Wyuczona bezradność u ofiary przemocy domowej. *Pracownik socjalny w terenie*, 29, 3-5.
13. Suszek, H., (2007), Różnorodność wielości Ja, *Roczniki Psychologiczne*, 10 (2), 7-37.
14. Uważaj na swoje czyny, bo staną się nawykami. Pobrano z: <http://greenlifestrategy.com/uwazaj-na-swoje-czyny-bo-stana-sie-nawykami/>.
15. Valdiserri, G. A., Wilson J. L., (2010). *The study of leadership in small business organizations: Impact on profitability and organizational success*. Pobrano z: [https://www.researchgate.net/publication/289655806\\_The\\_study\\_of\\_leadership\\_in\\_small\\_business\\_organizations\\_Impact\\_on\\_profitability\\_and\\_organizational\\_success/](https://www.researchgate.net/publication/289655806_The_study_of_leadership_in_small_business_organizations_Impact_on_profitability_and_organizational_success/).
16. Wiatrowska, A. (2017), Poczucie umiejscowienia kontroli a radzenie sobie ze stresem u kobiet z jądłowstrętem psychicznym – badanie wstępne. *Annales universitatis Mariae Curie - Skłodowska Lublin – Polonia*, 30 (2), 149-159.