

3.4

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Magdalena Jaworek*

Emocje w pracy: duma i wstyd. Konstrukcja skal do ich pomiaru – badania wstępne

Streszczenie

Zagadnienia związane z emocjami pracownika nie są tematem nowym w dziedzinie psychologii i zarządzania, jakkolwiek są niedostatecznie zgłębiane. Przez dekady główny nacisk w ich eksploracji był położony na wyjaśnianie przyczyn i konsekwencji satysfakcji zawodowej. Pozostałe doświadczenia afektywne pracownika stanowiły margines uwagi zarówno badaczy, jak i praktyków. Obecnie można zaobserwować rosnące zainteresowanie wśród akademików również innymi stanami emocjonalnymi w kontekście środowiska organizacyjnego. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników pilotażowego badania, którego przedmiotem są dwie emocje związane z pracą: duma i wstyd. Badania zostały przeprowadzone na próbie 106 osób aktywnych zawodowo z wykorzystaniem m.in. nowo opracowanego przez Autorkę kwestionariusza. Wstępne wyniki wskazują na jego trafność i rzetelność, jakkolwiek zaleca się prowadzenie dalszych badań nad jego walidacją.

Słowa kluczowe: emocje związane z pracą, duma, wstyd, skala

* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-4827-6722

Emotions in the Workplace – Pride and Shame: Development of Scales. Initial study

Abstract

Issues of work-related emotions are not new subject in psychology and management field, however not explored enough. For decades, the emphasis was placed on explanation of sources and consequences of job satisfaction. The rest of worker's affective experiences were marginalized by researchers and practitioners. Nowadays, growing interest in other emotional states than job satisfaction, related to organizational settings, is observed among academics. The aim of current work is presentation of results of pilot study, the objective of which are two emotions: work-related shame and pride. Study was conducted among 106 workers with newly developed questionnaire by the author. The results provide significant evidence for the validity of the scales, however further investigations are recommended.

Keywords: work-related emotions, pride, shame, scale

Wprowadzenie

Emocje i rozum niemal do końca XX wieku były traktowane przez uczonych jako dwa odrębne i jednocześnie nierównoważne obszary funkcjonowania człowieka. Przez niektórych stany afektywne uważano wręcz za przeszkodę w myśleniu, racjonalnym podejmowaniu decyzji czy rozwiązywaniu problemów. Tym bardziej emocje w sferze zawodowej, z wyjątkiem satysfakcji z pracy, która z założenia ma prowadzić do zwiększenia wydajności i efektywności pracownika¹, nie były przedmiotem szczególnego zainteresowania tak ze strony badaczy, jak i praktyków. Za punkt zwrotny w dziedzinie badań nad emocjami związanymi z pracą część badaczy uznaje publikację z 1983 r. A.R. Hochschild pod wymownym tytułem: *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć* (polskie wydanie: 2009)². Autorka w niniejszej pracy na podstawie wyników swoich badań wskazała na rolę emocji jako niemeo (w sensie nieformalnego) elementu wymagań stawianych pracownikom z branży usług. Zauważyła, że okazywanie określonych emocji, bez względu na faktycznie odczuwane, stało się tak samo ważnym, a czasem

¹ Ciekawe, że niniejsze założenie nie zostało w pełni potwierdzono przez współczesne badania. Obszerna metaanaliza przeprowadzona przez Judge i współpracowników (2001) na 312 próbach (ok. 54 tys. pracowników) wykazała słabą korelację (0.30) między satysfakcją z pracy a jej wykonaniem.

² A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, WN PWN, Warszawa 2009.

kluczowym, wymogiem w zawodach usługowych jak wiedza, kompetencje zawodowe czy siła fizyczna. Pod koniec XX w. narodził się nurt psychologii pozytywnej skupiającej się na dobrostanie człowieka i badaniu wyznaczników poczucia szczęścia jednostki. Istotne znaczenie w rozwoju tego nurtu odgrywają również psychologowie pracy i zarządzania. W 1990 r. pojawiła się publikacja P. Saloveya i J.D. Mayera³ na temat inteligencji emocjonalnej – grupy zdolności opartych na emocjach, będących istotnym wyznacznikiem radzenia sobie w życiu. Mimo że inteligencja emocjonalna stała się przedmiotem zainteresowania psychologów różnych subdyscyplin, to wydaje się, że w szczególnie dużym stopniu działających w obszarze pracy i biznesu⁴.

Eksplozja badań i publikacji na temat inteligencji emocjonalnej, w dużej mierze o popularnonaukowym charakterze, odzwierciedla rosnącą świadomość znaczenia, jakie mają stany afektywne w życiu człowieka. Tym niemniej, wciąż niedostatecznie dużo uwagi poświęca się poszczególnym emocjom – ich etiologii, konsekwencjom i odgrywanej roli, zwłaszcza w sferze zawodowej⁵. A przecież doznania afektywne są kluczowym składnikiem kondycji psychofizycznej jednostki, jej cech charakteru i osobowości, które obok doświadczenia, wiedzy, umiejętności, a nawet stanu zdrowia są zaliczane do zasobów ludzkich⁶, które podlegają odpowiedniemu zarządzaniu. Emocje pracowników stanowią również podstawę motywacji do działania, od której w dużym stopniu zależą wyniki osiągnięte przez pojedynczego pracownika⁷.

W niniejszej pracy skupiono uwagę na dwóch wybranych emocjach, istotnych z punktu widzenia pracy zespołowej i utożsamiania się z organizacją. Poniżej przedstawiono wyniki badań pilotażowych, których przedmiotem były opracowanie i wstępna walidacja skal do badania dumy i wstydu odczuwanych w kontekście środowiska zawodowego.

³ P. Salovey, J.D. Mayer, *Emotional Intelligence*, "Imagination, Cognition, and Personality" 1990, no. 9, s. 185–211.

⁴ Zob.: D. Goleman, R. Boyatziz, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski, Warszawa 2002; D.R. Caruso, P. Salovey, *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

⁵ B.E. Ashforth, R.H. Humphrey, *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*, "Human Relations" 1995, vol. 48, no. 2, s. 97–124; J. Fitness, *Anger in the Workplace: An Emotion Script approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers and Subordinates*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 147–162; P.M. Muchinsky, *Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 801–805.

⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji – kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 44; G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 20.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 514.

Duma i wstyd w ujęciu psychologii

Odczucia dumy i wstydu zalicza się do tzw. emocji samoświadomościowych, będących „wynikiem złożonych procesów poznawczych, których osią jest pojęcie Ja”⁸. Zgodnie ze strukturalnym modelem wywoływania ewaluacyjnych emocji samoświadomościowych M. Lewisa⁹ owe złożone procesy poznawcze obejmują: ustalanie indywidualnych norm, zasad i celów¹⁰, ocenę sukcesu i porażki w odniesieniu do swojego systemu wartości oraz dokonywanie autoatrybucji (całościowych vs szczegółowych)¹¹. Samo pojęcie Ja dotyczy jednostki, ale może być również częścią Ja grupy, do której jednostka przynależy (rodzina, społeczność lokalna, drużyna sportowa, wyznanie religijne, ugrupowanie polityczne, ojczyzna itp.). Tym samym emocje dumy i wstydu są odczuwane w konsekwencji osiągnięć i niepowodzeń nie tylko indywidualnych, ale również grupy (lub jej członków), z którą jednostka się identyfikuje. Dlatego te emocje są tak istotne z punktu widzenia organizacji, której skuteczne funkcjonowanie w dużej mierze opiera się na pracy zgranego zespołu.

Emocje dumy należą do odczuć subiektywnie pozytywnych. Zdaniem R. Lazarusa¹² jej podstawowym wątkiem relacyjnym jest wzmacnianie poczucia tożsamości poprzez przypisywanie sobie odniesionego sukcesu – własnego lub grupy, z którą dana osoba się identyfikuje. W obydwu przypadkach duma wzmacnia poczucie wartości jednostki, a na poziomie grupy – dodatkowo przyczynia się do budowania tożsamości zbiorowej. Poczucie dumy przekłada się na wiarę we własne siły i poczucie własnej skuteczności¹³, co może również sprzyjać rozwojowi innych pożądanых cech, jak pewność siebie, niezależność czy ciekawość.

Natomiast doświadczanie wstydu wiąże się z bardzo nieprzyjemnymi, wręcz bolesnymi odczuciami, konsekwencją których jest pragnienie ukrycia się, zniknięcia, a nawet śmierci¹⁴. Głównym tematem relacyjnym emocji wstydu wg Lazarusa jest „wypadnięcie poniżej osobistego ideału”¹⁵, czyli niespełnienie pewnego standardu wyznaczonego

⁸ M. Lewis, *Emocje samoświadomościowe: zażenowanie, duma, wstyd, poczucie winy*, w: *Psychologia emocji*, M. Lewis i J.M. Haviland-Jones (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 781.

⁹ *Ibidem*, s. 784–785.

¹⁰ W dużym stopniu kształtowanych na podstawie norm i zasad grup, do których przynależy jednostka.

¹¹ Atrybucja całościowa polega na „skłonności jednostki do koncentrowania się na całości Ja”, natomiast atrybucja szczegółowa dotyczy skłonności do skupiania się na konkretnych zachowaniach własnych, M. Lewis, *op.cit.*, s. 786.

¹² R. Lazarus, *Uniwersalne zdarzenia poprzedzające emocje*, w: *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, P. Ekman, R.J. Davidson (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998, s. 148.

¹³ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 477.

¹⁴ M. Lewis, *op.cit.*, s. 787.

¹⁵ R. Lazarus, *op.cit.*, s. 148.

przez osobiste normy, zasady i cele (zob. wyżej: model Lewisa). Wstyd, w odróżnieniu od poczucia dumy, prowadzi do autoatrybucji całościowych, dlatego jest odczuciem blisko związanym m.in. z niską samooceną¹⁶.

Cel pracy i hipotezy badawcze

Niniejsze opracowanie ma dwa cele. Pierwszy z nich dotyczy przedstawienia wstępnie opracowanych skal do pomiaru dumy i wstydu związanych z pracą, wraz z ich wskaźnikami psychometrycznymi. Zgodnie z wiedzą Autorki do tej pory nie skonstruowano żadnych narzędzi do badania omawianych stanów afektywnych w kontekście środowiska organizacyjnego. Drugim celem było sprawdzenie związków dumy i wstydu z innymi emocjami: szczęścia, złości, przygnębienia oraz odczuć lękowych, a także rodzaju afektu. Zgodnie z ogólnie przyjętym podziałem emocji na pozytywne i negatywne, założono, że:

H1: *Emocje dumy będą pozytywnie skorelowane z emocjami szczęścia oraz afektem wysokiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia, a negatywnie – z emocjami złości, lękowymi, przygnębienia oraz afektem niskiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia.*

H2: *Emocje wstydu będą negatywnie skorelowane z emocjami szczęścia oraz afektem wysokiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia, a negatywnie – z emocjami złości, lękowymi, przygnębienia oraz afektem niskiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia.*

Weryfikacja powyższych hipotez jest zbieżna z testowaniem trafności konwergencyjnej opracowanych skal do badania dumy i wstydu.

Metodologia badań

Procedura badawcza

Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach. W pierwszym opracowano stwierdzenia do skal badających dumę i wstyd związane z pracą. Wstępne stwierdzenia zostały sformułowane przez grupy studentów kierunku zarządzanie, drugiego stopnia (tryb dzienny i zaoczny), na zajęciach z przedmiotu Psychologia emocji i motywacji. Uzyskana w ten sposób lista stwierdzeń została poddana gruntownej analizie przez Autorkę rozdziału. Wylimitowano stwierdzenia o podobnym brzmieniu i znaczeniu, jak również te, które wzbudzały wątpliwości co do ich merytorycznej trafności. Final-

¹⁶ R.E. Franken, *op.cit.*, s. 478.

nie do wstępnych analiz włączono 28 itemów – 13 odnoszących się do dumy i 15 opisujących uczucie wstydu. W drugim etapie przeprowadzono badania kwestionariuszowe z wykorzystaniem wstępnie opracowanej skali do pomiaru dumy i wstydu związanych z pracą, jak również, celem weryfikacji jej trafności konwergencyjnej – skalę odczuć związanych z pracą (WORAF) oraz skalę dobrostanu emocjonalnego w pracy JAWS (patrz: opis narzędzi).

Opis próby

W badaniu kwestionariuszowym wzięło udział 106 osób (72% kobiet i 28% mężczyzn) – uczestników studiów zaocznych kierunku zarządzanie. Zdecydowana większość badanych (ok. 77%) znalazła się w przedziale wiekowym 20–30 lat, a 17% – między 31. a 40. r.ż. Warunkiem przystąpienia do badań była aktywność zawodowa. Najwięcej, bo prawie 38% badanych, pracowało w obecnym miejscu pracy od roku do dwóch lat, podobnie na obecnym stanowisku pracy (ok. 37%). Średni staż pracy osób badanych wyniósł ok. siedem lat. Niemal 70% uczestników badania było zatrudnionych na pełnym etacie, 17% – na umowę-zlecenie lub o dzieło, a ok. 5% prowadziło własną działalność gospodarczą. Aż 30% badanych zaznaczyło pełnienie funkcji kierowniczej.

Opis narzędzi badawczych

W badaniu, oprócz wstępnie opracowanych skal do pomiaru dumy i wstydu, wykorzystano dodatkowo dwa narzędzia badawcze:

- skalę odczuć związanych z pracą (WORAF) autorstwa M. Jaworek, T. Marka i W. Karwowskiego¹⁷. Skala ta składa się z czterech niezależnych podskal do pomiaru odczuć związanych z pracą: lękowych (8 stwierdzeń), szczęścia (7), przygnębienia (5) i złości (4). Do każdego ze stwierdzeń respondent ustosunkowuje się, zaznaczając odpowiedź na czterostopniowej skali od 1 (prawie nigdy) do 4 (prawie zawsze),
- skalę dobrostanu emocjonalnego w pracy (JAWS-20) autorstwa P.T. van Katwyk i zespołu¹⁸ w polskiej wersji B.A. Basińskiej, E. Gruszczyńskiej i W.B. Schaufeliego¹⁹. Skala składa się z czterech podskal do badania czterech rodzajów afektu: wysokiej

¹⁷ M. Jaworek, T. Marek, W. Karwowski, *The Scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF)*, "Applied Ergonomics" 2020, no. 82.

¹⁸ P.T. Van Katwyk, S. Fox, P.E. Spector, E.K. Kelloway, *Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2000, vol. 5, no. 2, s. 219–230.

¹⁹ B.A. Basińska, E. Gruszczyńska, W.B. Schaufeli, *Psychometric Properties of the Polish Version of the Job-related Affective Well-being Scale*, "International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health" 2014, vol. 27, no. 6, s. 993–1004.

przyjemności – wysokiego pobudzenia, wysokiej przyjemności – niskiego pobudzenia, niskiej przyjemności – wysokiego pobudzenia i niskiej przyjemności – wysokiego pobudzenia. Do każdego ze stwierdzeń respondent ustosunkowuje się, zaznaczając odpowiedź na pięciostopniowej skali od 1 (nigdy) do 5 (bardzo często).

Do zestawu kwestionariuszy została dołączona metryczka z pytaniami o płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, rodzaj zatrudnienia i zajmowane stanowisko (kierownicze – niekierownicze).

Wyniki

Stwierdzenia ze wstępnej skali do badania odczuć wstydu i dumy w pracy zostały poddane eksploracyjnym analizom czynnikowym metodą osi głównych z rotacją *Oblimin*. W wyniku pierwszej z analiz zostało wyodrębnionych pięć czynników, wyjaśniających 64,14% wariacji. Z dalszych analiz postanowiono wykluczyć dwa stwierdzenia tworzące jeden czynnik, pierwotnie przypisane do dumy. Ponadto, wyeliminowano dwa itemy, ze względu na niskie ładunki czynnikowe ($> .35$). Kolejna analiza (również metodą osi głównych z rotacją *Oblimin*) przeprowadzona na 25 itemach wykazała cztery czynniki, wyjaśniając ok. 72% wariacji. W obydwu analizach testy adekwatności doboru próby (Kaisera-Mayera-Olkina i sferyczności Bartletta) wypadły pomyślnie (odpowiednio: $KMO = ,884$; $\chi^2 = 2323,01$; $df = 406$; $p < ,001$ oraz $KMO = ,902$; $\chi^2 = 2020,95$; $df = 276$; $p < ,001$).

Pierwszy z wyodrębnionych czynników zawiera dziewięć stwierdzeń odnoszących się do dumy związanej z pracą, wyjaśniając 46,28% wariacji; najbardziej reprezentatywną pozycją dla tego czynnika jest: „Czuję dumę z tego, co robię zawodowo”. Drugi z czynników skupia osiem stwierdzeń opisujących wstyd i wyjaśnia 11,43% wariacji; najbardziej reprezentatywna pozycja dla tego czynnika brzmi: „Wstydzę się przyznać, gdzie pracuję”. Trzeci czynnik obejmuje trzy stwierdzenia, z których dwa pierwotnie były przypisane wstydu (4,66% wariacji). Merytorycznie niniejszy czynnik odnosi się do skłonności jednostki do chwalenia się swoją pracą i poza odczuwaniem wstydu lub dumy może również dotyczyć dokonywania jasnego rozdziału między pracą a życiem prywatnym. Najbardziej reprezentatywnym stwierdzeniem dla tego czynnika jest: „Nie lubię się chwalić tym, gdzie pracuję”. Ostatni czynnik zawiera cztery stwierdzenia (4,46% wariacji), z których trzy zdecydowanie opisują tendencję jednostki do zmiany swojej aktualnej pracy, a jedno dotyczy wstydu w związku z nieetycznymi praktykami organizacji. Najbardziej reprezentatywne stwierdzenie dla tego czynnika brzmi: „Rozważam zmianę obecnego miejsca pracy”. Wyodrębnienie czterech czynników zamiast dwóch zakładanych odzwierciedlających uczucia dumy i wstydu w pracy wskazuje na potrzebę

traktowania dwóch pozostałych jako oddzielnych konstruktów, co potwierdzają również umiarkowane związki korelacyjne (tabela 3.4.3) pomiędzy czynnikami. Szczegóły dotyczące drugiej z analiz czynnikowych zawiera tabela 3.4.1.

Tabela 3.4.1.

Wyniki drugiej z analiz czynnikowych na 24 itemach*

	Cz. 1.	Cz. 2.	Cz. 3.	Cz. 4.
Czuję dumę z tego, co robię zawodowo	.93			
Jestem dumny ze swojego stanowiska	.87			
Moja praca napawa mnie dumą	.82			
Jestem dumny/a z pracy, jaką wykonuję	.82			
Jestem dumny/a, pracując w tej organizacji/firmie/instytucji	.80			
To, co robię zawodowo, podnosi moje poczucie wartości	.77			
Jestem dumny/a z tego, gdzie pracuję	.77			
Praca w tej firmie podnosi moje poczucie wartości	.75			
Czuję dumę, kiedy rozmawiam z innymi o mojej pracy	.68			
Wstydzę się przyznać, gdzie pracuję		.84		
Czuję wstyd w związku z zajmowanym stanowiskiem		.81		
Wstydzę się, kiedy muszę powiedzieć komuś, czym zajmuję się zawodowo		.77		
Wstydzę się miejsca, w którym pracuję		.76		
Wstydzę się, gdy ktoś pyta mnie o zawód, jaki aktualnie wykonuję		.72		
Wstydzę się swojej pracy		.72		
Czuję się zażenowany/a, gdy muszę mówić innym o swojej pracy		.59		
Wstyd, to uczucie, które często towarzyszy mi w pracy		.58		
Nie lubię chwalić się tym, jaką pracę wykonuję			.82	
Nie lubię w towarzystwie (spoza pracy) rozmawiać o tym, co robię w pracy			.72	
Chętnie rozmawiam ze znajomymi o swoim miejscu pracy			-.60	
Rozważam zmianę obecnego miejsca pracy				.92
Najbliższą przyszłość zawodową wiążę z obecnym miejscem pracy				-.60
Nie myślę o zmianie pracy				-.60
Wstydzę się nieetycznych praktyk mojego przedsiębiorstwa względem klientów/petentów/odbiorców usług				.39

* pokazano jedynie ładunki pow. 0.35

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne skale uzyskały bardzo dobre i dobre współczynniki rzetelności alfa Cronbacha – dwie powyżej 0.90, jedna – 0.80 i jedna blisko 0.80. Szczegóły zawiera tabela 3.4.2.

Tabela 3.4.2.

Wartości psychometryczne wyróżnionych czynników jako skal do pomiaru: dumy i wstydu w pracy, niechęci do chwalenia się swoją pracą oraz skłonnością do jej porzucenia (n = 106)

Czynnik	Min	Max	Średnia (odchylenie standardowe)	Alfa Cronbacha
Duma w pracy	1.00	5.00	3.25 (.97)	.96
Wstyd w pracy	1.00	4.75	1.56 (.75)	.92
Niechęć do chwalenia się pracą	2.12	2.66	2.39 (.61)	.84
Potrzeba zmiany pracy	2.59	3.50	3.09 (.54)	.79

Źródło: opracowanie własne.

Analizy korelacyjne wykazały przewidywane związki dumy i wstydu z badanymi emocjami i rodzajami afektu, potwierdzając tym samym zakładane hipotezy. Duma okazała się być mocno pozytywnie związana z emocjami szczęścia oraz przyjemnym afektem (.60 –.72), a negatywnie nieco słabiej z emocjami przygnębienia, lęku, złości oraz nieprzyjemnym afektem (-.43 – (-.59). Poczucie wstydu wykazało odwrotne zależności z badanymi emocjami i rodzajami afektu, jakkolwiek w porównaniu z dumą związki okazały się nieco słabsze (odpowiednio: .36 –.50 i -.24 – (-.38).

Korelacje pomiędzy uzyskanymi czynnikami wykazały ujemny związek dumy i wstydu, co nie jest zaskakujące, choć jego umiarkowana siła (-.53) wskazuje na niejednoznaczne przeciwieństwo badanych odczuć. Jednocześnie odczucia dumy były ujemnie skorelowane z niechęcią do chwalenia się swoją pracą oraz skłonnością do zmiany aktualnej pracy. Związki wstydu z tymi zmiennymi okazały się odwrotne. Szczegóły zawiera tabela 3.4.3.

Tabela 3.4.3.

Związki korelacyjne (r – Pearsona) między wyróżnionymi czynnikami jako skalami oraz odczuciami lękowymi, radości, przygnębienia, złości związanymi z pracą i czterema rodzajami afektu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Duma	-										
Wstyd	-.53**	-									
NChwalPr	-.48**	.58**	-								
ZmianPr	-.64**	.41**	.36**	-							
OdLęk	-.47**	.48**	.30**	.41**	-						
OdPoz	.72**	-.38**	-.34**	-.61**	-.59**	-					
OdPrzyg	-.45**	.50**	.26**	.45**	.61**	-.61**	-				

cd. tabeli 3.4.3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
OdZł	-.59**	.38**	.40**	.57**	.54**	-.64**	.57**	-			
HPHA	.62**	-.24*	-.36**	-.51**	-.39**	.74**	-.43**	-.54**	-		
HPLA	.60**	-.31**	-.40**	-.58**	-.61**	.77**	-.58**	-.70**	.76**	-	
LPHA	-.43**	.40**	.30**	.48**	.66**	-.52**	.54**	.65**	-.38**	-.69**	-
LPLA	-.54**	.36**	.38**	.62**	.67**	-.71**	.56**	.67**	-.67**	-.79**	.71**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

NChwalPr – Niechęć do chwaleń się pracą, ZmianPr – skłonność porzucenia pracy, OdLęk – odczucia lękowe związane z pracą, OdPoz – odczucia szczęścia związane z pracą, OdPrzyg – odczucia przygnębienia związane z pracą, OdZł – odczucia złości związane z pracą, HPHA – afekt pozytywny wysokiej aktywacji, HPLA – afekt pozytywny niskiej aktywacji, LPHA – afekt negatywny wysokiej aktywacji, LPLA – afekt negatywny niskiej aktywacji

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Niektórzy badacze uważają, że współczesne zarządzanie po okresie skupionym na wykonaniu (*execution*) i wykorzystywaniu specjalistycznej wiedzy (*expertise*) weszło w erę empatii (*empathy*)²⁰. O ile niniejsze stwierdzenie może wydawać się nieco przesadzone, o tyle rosnąca od niedawna lawinowo liczba badań poświęconych doświadczeniom afektywnym i ich związkowi z konstruktami psychologicznymi powiązanych z pracą wskazuje na rosnącą świadomość wśród badaczy i teoretyków roli emocji, jaką odgrywają one w sferze zawodowej i ich przełożenia na efektywność i jakość pracy. S. Barsade wraz z zespołem²¹ nazywają ten okres „afektywną rewolucją” w dziedzinie zachowań organizacyjnych.

Zgodnie z wiedzą Autorki nie prowadzono żadnych badań nad dumą i wstydem w pracy, choć niektórzy liczący się badacze wskazują na taką potrzebę²². Duma i wstyd są dość istotne z punktu widzenia zachowań organizacyjnych, gdyż w pewnym stopniu kształtują się w wyniku przynależności do określonej grupy, której specyficznym przykładem jest właśnie organizacja. Poczucie dumy lub wstydu u pracowników z racji przynależności do danej organizacji świadczy o stopniu identyfikacji z nią, co będzie

²⁰ Zob. R.G. McGrath, *Management's Three Eras: A Brief History*, Harvard Business Review, 2014, 2. <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>

²¹ S. Barsade, A. Brief, S. Spataro, *The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm*, w: *Organizational Behavior: The State of the Science*, J. Greenberg (ed.), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London 2003, s. 3–52.

²² R.S. Lazarus, Y. Cohen-Charash, *Discrete Emotions in Organizational Life*, w: *Emotions at work: Theory, Research and Applications for Management*, L. Payne, C.L. Cooper (eds.), John Wiley & Sons, Chichester 2001, s. 45–81.

mogło mieć związek z zachowaniami pożądanymi, jak zaangażowanie, poświęcenie, lub kontrproduktywnymi, jak np. kradzież, sabotaż czy unikanie pracy.

Badanie emocji wymaga odpowiednich narzędzi. W niniejszej pracy przedstawiono propozycję skal do badania wstydu i dumy w pracy. Wstępne wyniki analiz wskazują, że opracowane skale mogą stanowić trafne i rzetelne narzędzia. Mogą one być używane w każdej grupie pracowników, bez względu na wykonywany przez nich zawód czy zajmowane stanowisko. Ze względu na fakt, że mierzą one odrębne odczucia związane z pracą, ich zastosowanie jest uzależnione od potrzeb badawczych – łącznie lub oddzielnie.

Trzeba jednak podkreślić, że należałoby przeprowadzić dalsze badania nad trafnością i rzetelnością skal do badania dumy i wstydu w pracy na większej i bardziej zróżnicowanej próbie osób aktywnych zawodowo. Jednocześnie wskazane jest sprawdzenie związków przyczynowo-skutkowych dumy i wstydu z innymi konstruktami, jak zaangażowanie w pracę, wypalenie zawodowe, pracoholizm, modelowanie pracy itp. Uzyskaną wiedzę na ten temat można wykorzystywać do kształtowania odpowiednich postaw pracowników względem swojej pracy, jak i organizacji, w której pracują.

Bibliografia

- Ashforth B.E., Humphrey R.H., *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*, "Human Relations" 1995, vol. 48, no. 2, s. 97–124, <https://doi.org/10.1177%2F001872679504800201>
- Barsade S., Brief A., Spataro S., *The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm*, w: *Organizational Behavior: The State of the Science*, J. Greenberg (ed.), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London 2003, s. 3–52.
- Basińska B.A., Gruszczyńska E., Schaufeli W.B., *Psychometric Properties of the Polish Version of the Job-related Affective Well-being Scale*, "International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health" 2014, vol. 27, no. 6, s. 993–1004, <https://psycnet.apa.org/doi/10.2478/s13382-014-0329-x>
- Caruso D.R., Salovey P., *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
- Fitness J., *Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers and Subordinates*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 147–162, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C147::AID-JOB35%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C147::AID-JOB35%3E3.0.CO;2-T)
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski, Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018.
- Hochschild, A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, WN PWN, Warszawa 2009.
- Jaworek M., Marek T., Karwowski W., *The Scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF)*, "Applied Ergonomics" 2020, no. 82, <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102945>
- Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., *The Job Satisfaction Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, "Psychological Bulletin" 2001, vol. 127, no. 3, s. 376–407, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Lazarus R., *Uniwersalne zdarzenia poprzedzające emocje*, w: *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, P. Ekman, R.J. Davidson (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998, s. 146–153.
- Lazarus R.S., Cohen-Charash Y., *Discrete Emotions in Organizational Life*, w: *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management*, L. Payne, C.L. Cooper (eds.), John Wiley & Sons., Chichester 2001, s. 45–81.
- Lewis M., *Emocje samoświadomościowe: zażenowanie, duma, wstyd, poczucie winy*, w: *Psychologia emocji*, M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 780–797.
- Łukaszewicz G., *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, WN PWN, Warszawa 2009.
- McGrath R.G., *Management's Three Eras: A Brief History*, "Harvard Business Review" 2014, no.2, <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>
- Muchinsky P.M., *Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 801–805, [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7%3C801::AID-JOB999%3E3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7%3C801::AID-JOB999%3E3.0.CO;2-A) Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji – kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Salovey P., Mayer J.D., *Emotional Intelligence*, "Imagination, Cognition, and Personality" 1990, no. 9, s. 185–211, <https://doi.org/10.2190%2FDUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Van Katwyk P.T., Fox S., Spector P.E., Kelloway E.K., *Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2000, vol. 5, no. 2, s. 219–230, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.2.219>