



Tom 36/2022, ss. 273-286
ISSN 2719-4175
e-ISSN 2719-5368
DOI: 10.19251/ne/2022.36(14)
www.ne.mazowiecka.edu.pl

Edyta Haszczak

e-mail: edyta.haszczak@op.pl

Uniwersytet Szczeciński

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1615-6395>

CZY IDENTYFIKACJA KONCEPCJI SENSU ŻYCIA PRACOWNIKA JEST CZĘŚCIĄ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI?

**IS IDENTIFYING AN EMPLOYEE'S CONCEPT OF MEANING OF LIFE A PART OF
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT?**

Streszczenie

Pracodawcy kreując spójne strategie efektywnego korzystania z potencjału i umiejętności pracowników poszukują nowych metod wzmocnienia identyfikacji z celami i misją instytucji lub przedsiębiorstwa swoich wykonawców. Rozbudowywanie sieci benefitów, edukacja na temat misji, wizji i wartości przedsiębiorstwa i inne inwestycje w pracownika skutkują wszechstronną znajomością pracownika, zarówno w obszarze kompetencji, umiejętności, zdrowia i życia rodzinnego. Czy koncepcja sensu życia pra-

Summary

In creating coherent strategies for effective use of employees' potential and skills, employers are looking for new ways to strengthen identification with the goals and mission of their institution or enterprise. Expanding the benefits network, education about the mission, vision and values of the company and other investments in the employees result in a comprehensive knowledge of the employees, both in the areas of competence, skills, health and family life. Can an employee's concept of meaning of life also

cownika również może być użyteczna z perspektywy pracodawcy? Co sugerują odkrycia filozofii czy psychologii? Jak daleko powinna przebiegać granica pomiędzy życiem prywatnym, zawodowym, a filozofią i sensem życia pracownika?

Cel – Znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy elementem zarządzania zasobami ludzkimi, kierowania pracownikami, dbania o ich dobrostan jest poznanie indywidualnej koncepcji sensu życia.

Metoda badań – Analiza działań wdrażanych przez przedsiębiorstwa i instytucje w stosunku do swoich pracowników, ocena ich skuteczności. Pojęcia sensu życia, dobrostanu pracownika – analiza wspólnych obszarów.

Wnioski – Osią przewodnią przedsiębiorstwa lub instytucji są wartości, które wyznaczają kierunek i sposób ich działania. Sens życia pracownika należy do jego wewnętrznej przestrzeni mentalnej opartej na wartościach i swoistym przyciąganiu do czegoś większego, co przekracza jednostkową egzystencję pracownika. Poszukiwanie dobrostanu przez pracownika może być elementem konstytuującym sens życia, jednak nie wyczerpuje go całkowicie. Po stronie pracodawcy leży optymalizacja warunków pracy w kierunku uzyskania oczekiwanej efektywności działania pracownika. Poznanie kluczowych wartości, którymi kieruje się pracownik może być przydatne w procesie zarządzania, dotyka natomiast wewnętrznej przestrzeni mentalnej pracownika.

Oryginalność/wartość/ implikacje /rekomendacje – Dbalność o dobrostan pracownika jest już stałym elementem procesu zarządzania. Diagnozowanie umiejętności i kompetencji pracownika jest oczywistą praktyką działów HR, które posiłkują się wystandaryzowanymi narzędziami do oceny osobowości, stylów czy preferencji pracowników. Tego typu działania mają służyć dobru

be useful from the employer's perspective? What do the findings of philosophy or psychology suggest? How far should the line between private life, professional life, and the employee's philosophy and sense of life run?

Objective - To analyze selected notions such as sense of life and employee well-being in the context of human resources management. To answer the question whether getting to know the individual sense of life of an employee is a justified action in the context of searching for optimal methods of maintaining employees' engagement and effectiveness.

Research method - Analysis of measures implemented by companies and institutions in relation to their employees as well as evaluation of their effectiveness. Analysis of common areas of concepts of meaning of life and employee well-being.

Conclusions - The guiding axis of a company or institution are the values that determine the direction and manner of their actions. An employee's sense of life belongs to their inner mental space based on values and a kind of attraction to something greater that transcends the individual existence of the employee. The employee's search for well-being may be a constitutive element of his sense of life, but it does not exhaust it completely. It is up to the employer to optimize working conditions in order to achieve the expected performance of the employee. Learning about the key values that guide employees can be useful in the management process, but it touches the internal mental space of the employee. Despite the employee's desires and search for a simpler way, discovering the meaning of life and putting it into practice belongs only to the employee.

Originality/value/implications/recommendations - Caring for employee well-being is already a permanent element

pracownika posiadającego pożądane cechy do realizacji zadań przydatnych z punktu widzenia pracodawcy. Job crafting opierający się na odwrotnym procesie również okazuje się przydatnym narzędziem. W świecie opisywanym akronimami VUCA i BANI to pracodawca jawi się jako podmiot stabilny, bogaty w zasoby służbowe, które wydaje się być gwarantem wartości i sensu dla pracownika. Z racji wartości zaszytych w kulturę organizacyjną firmy wydaje się być doskonałym nośnikiem celowości życiowej. Jest to komfortowe podejście z perspektywy pracownika, natomiast niesie w sobie ryzyko zdarzeń kryzysowych w sytuacji zakończenia współpracy z pracownikiem, czy też zmiany profilu działania firmy bądź przedsiębiorstwa. Pracodawca może oferować działania edukacyjne, treningowe, rozwojowe dla swojego pracownika, czyli niejako być towarzyszem na drodze do definiowania sensu życia, nie posiada jednak przestrzeni mentalnej, aby działać niczym mistrz, tutor czy nauczyciel życiowy.

Słowa kluczowe: sens życia, dobrostan pracownika, identyfikacja z misją firmy/przedsiębiorstwa

of the management process. Diagnosing employees' skills and competences is an obvious practice of HR departments, which use standardized tools to assess personality, styles or preferences of employees. Such activities are aimed at selecting an employee with the desired features to perform tasks useful from the employer's point of view. Job crafting based on the reverse process also turns out to be a useful tool. In the world described by the acronyms VUCA and BANI, it is the employer who appears to be a stable entity, rich in job resources, which seems to be a guarantee of value and meaning for the employee. Because of the values sewn into the company's organizational culture, it appears to be the perfect vehicle for life purpose. This is a comfortable approach from the perspective of the employee, but it carries the risk of crisis events in the situation of ending cooperation with the employee or changing the profile of the company or enterprise. The employer can offer educational, training and development activities for his or her employees, in other words, be a companion on the way to defining the meaning of life, but he or she does not have the mental space to act as a master, tutor or life teacher. An exception may be when a superior chooses his or her protégé and shapes that person's character as their successor or an important member of the management team.

Keywords: meaning of life, employee well-being, identification with the company's mission

JEL Classification: M5

WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa zainteresowane rozwojem, który jest efektem dostarczenia klientowi dokładnie tego, czego potrzebuje, pożąda i pragnie poszukują nowych sposobów na optymalizację swojego funkcjonowania. Można wskazać kilka rozwiązań przyjętych przez przedsiębiorstwa/firmy/korporacje. Pierwsze to budowanie działania biznesowego w oparciu o pięć podstaw jakimi są: Misja, Wizja, Motto, Wartości i Cel (Blikle, 2017). Drugie to np. koncepcja turkusowych organizacji, kreujących format zarządzania ukierunkowany na wzmacnianie wewnętrznej motywacji pracowników oraz odpowiedzialności za podejmowanie decyzji przyczyniających się do rozwoju firmy. Trzecie rozwiązanie to wdrażanie podejścia Kaizen, jako filozofii organizacji nieustannie doskonalącej się poprzez niewielkie, choć nieustępliwie zmiany optymalizujące. Już ta krótka lista pokazuje, że firmy poszukują kolejnych strategii i metod osiągnięcia swoich celów. Oprócz takich rozwiązań sięga się po działania typu zatrudnienia filozofów, co wydaje się ekstrawaganckim rozwiązaniem, jednak pożytecznym (Jeznach, 2018). Inną strategią, która wydaje się dominować i być wspólnym mianownikiem różnych strategii i solucji jest przeniesienie uwagi na pracownika. Zamiast zarządzania zasobami ludzkimi, które wydaje się zdehumanizowanym pojęciem, mówi się o przywództwie i docenianiu wyjątkowości pracownika. Cel, jakim jest wzmacnianie identyfikacji pracownika z celami i misją organizacji wywołuje poszukiwanie kolejnych sposobów wpływania na personel. Pojawia się m.in. idea poznania indywidualnie zoperacjonalizowanego sensu życia pracownika i uwzględniania go w procesie zarządzania. Czy poznanie głębokiej, wewnętrznej motywacji do działania, znoszenia frustracji, pokonywania trudności na drodze do celu, działania wbrew konformizmowi i presji grupy, za to w imię wierności swoim wartościom powinno dokonywać się wśród zarządzających przedsiębiorstwami, korporacjami, podmiotami?

PRZEGLĄD LITERATURY

Pierwsze pytanie dotyczy tego, do której z nauk się odwołać, aby skutecznie opracować strategię zdefiniowania rozległego pojęcia jakim jest „sens życia”.

Filozofowie wydają się być szczególnie predestynowani do zajmowania się zagadnieniem sensu życia. I z pewnością u wielu przedstawicieli tej sztuki konceptualizacji pojęć znajdziemy różne modele ujmowania tej idei, któ-

ra, jak wiemy, bardzo szybko przestała być li tylko teoretycznym problemem, a stał się osią życia człowieka. Sięgając chociażby po opracowanie Joshua'y W. Seachris'a „Exploring the meaning of life” (Seachris, 2013) z łatwością można przekonać się, że zagadnienie to obejmuje zróżnicowane aspekty analizy, poczynsz od zrozumienia pytania dotyczącego sensu życia, przez analizy odnoszące się do roli Boga, znaczenia braku Boga w świecie i wpływających z tego konsekwencji (pesymistyczny naturalizm), aż po poszukiwanie nowego znaczenia w takim świecie (w formie optymistycznego naturalizmu), aż po kwestie niezbywalnie finalne: sposób zakończenia życia w formie śmierci, zagadnienie marności i nadziei. Autorzy tych analiz to m.in. John Cottingham, John Martin Fischer, Thaddeus Metz, Garrett Thomson, Erik J. Wielenberg. Każdy z badaczy prowadził prace naukowe nad wybranymi aspektami pojęcia sensu życia. Koncepcje sensu życia bada również psychologia, której znanym przedstawicielem jest Victor Frankl, twórca nowej koncepcji logoterapii będącej częścią psychoterapii (Frankl, 2019). Pojęcie sensu życia jest również obiektem badawczym dla naukowców zajmujących się zagadnieniami psychosomatycznymi, pracującymi z chorymi terminalnie, onkologicznie czy borykającymi się z długotrwałym stanem bólowym wpływającym na komfort życia. Jest również immanentną częścią szeroko rozumianej psychofarmakoterapii (Mulahalilović, 2022).

Nie sposób nie wspomnieć o badaniach na pograniczu konceptu sensu życia i zjawiska stresu, zwłaszcza w kontekście pandemii (Schnell, Krampe, 2020). Szeroko pojęty dobrostan człowieka również był obiektem badań na gruncie psychologii. Poczynsz od Martina Seligmana, ojca pojęcia wyuczonej bezradności, jak i psychologii pozytywnej, otworzyła się przestrzeń na prowadzenie badań na temat koncepcji szczęścia, osiągnięcia optimum, wykorzystania posiadanych zasobów (Czapiński, 2017). Filozofowie rzecz jasna również poszukiwali odpowiedzi na pytanie co daje człowiekowi szczęście, radość, spełnienie i zadowolenie i odpowiedzi były zróżnicowane: od gloryfikowania przyjemności, przez nihilizm, aż po akcentowanie roli transcendentnego charakteru człowieka.

METODY BADAWCZE

Podstawą do zainicjowania działań w tym wymiarze jest analiza tego, z jakimi kłopotami i trudnościami zmagają się potencjalni pracodawcy. Firmy borykają się z problemem znalezienia pracownika i utrzymania go w dłuższym przedziale czasu. Niekorzystne czynniki zewnętrzne dodatkowo utrudniają to

zadanie dla działów zajmujących się rekrutacją. Pracodawcy poszukują nowych sposobów na zatrudnienie pracownika i doprowadzenie do stanu, kiedy stanie się on pełnoprawnym członkiem załogi. Kładą nacisk na przedstawianie reprezentowanej marki jako przyjaznej, solidnej i wartej zaufania. Badania jednoznacznie wskazały, że poczucie bezpieczeństwa w pracy jest kluczowym filarem, na którym powinna opierać się zaangażowanie pracownika (Dublancka, 2022).

Inną formą utrzymania pracownika w firmie, po realizacji on-boardingu, jest oferowanie zróżnicowanych benefitów. Aktualne rekomendacje wskazują na personalizację takich dodatkowych świadczeń oraz dołączanie osób bliskich do pakietu pracownika. Mówi się wówczas o pozapłacowych formach motywowania (Przygoda, Pilipczuk, Pilipczuk, 2022) lub pozafinansowych formach motywacji. Lista benefitów nie obejmuje już jedynie dodatkowej opieki medycznej, owocowych dni w tygodniu, czy casualowego piątku. Skuteczny benefit spełnia m.in. kilka funkcji. Wspomaga domowy budżet; wspiera zdrowy styl życia, jest w wersji mobilnej (np. szkolenia online), można go elastycznie wybrać z listy dostępnych benefitów (Lazarowicz, 2022). Benefit ma nie tylko przyciągnąć specjalistów i zatrzymać pracownika z talentem. Dodatkowe świadczenia ma zbudować lojalność wobec firmy i gotowość do dbania o jej wizerunek również poza wyznaczonymi godzinami pracy. Teraz skutecznie działający benefit jest indywidualnie dopasowany do pracownika, jego wieku, statusu rodzinnego, pasji, zainteresowań i hobby. Ma charakter profilaktyczny, przyczyniający się do utrzymania równowagi pomiędzy pracą, a życiem (work-life balance). Prowadzone badania mające ocenić skuteczność takich działań pracodawcy często pokazują pożądane tendencje wśród pracowników, którzy bogatsi o wiedzę z zakresu dietetyki i zdrowego stylu życia zaczynają wprowadzać pożądane nawyki w swoim życiu (Podhorecka, Skoczeń, 2022). Analizując ofertę benefitów oferowanych przez duże korporacje o ponadnarodowym charakterze pojawiają się ciekawe wnioski. Znaną z szerokiej listy benefitów jest firma Google oraz jej matka – firma Alfhabet Inc. Na liście benefitów znajduje się szeroki wybór posiłków, przekąsek, dostęp do kilku stołówek i kafeterii, automaty z jogurtami i napojami, bezpłatny dowóz autobusem lub możliwość darmowego parkingu własnego auta. W lecie firma organizuje cotygodniowy Farmer's Market, zapewniający dostęp do warzyw z lokalnych, ekologicznych upraw, a w każdy piątek spotkania z darmowym winem i piwem (Michalik, 2022). Skoro firma dba o ciało, to dołącza do tego całodobową siłownię, dostęp do lekarza, fryzjera, masażystę. Następnie coroczne wyciecz-

ki, spotkania integracyjne z rodzinami, okazjonalne gadżety. Dbałość o stan ducha zapewniona jest poprzez stworzenie sal do modlitwy.

Takie działania mają utwierdzić pracownika w przekonaniu, że podjął słuszną decyzję wiążąc swoją przyszłość zawodową z danym przedsiębiorstwem. Kiedy pracownik gruntuje w swojej przestrzeni mentalnej nawyk myślenia o pracodawcy, jako podmiocie bądź osobie, która pomaga w wielu aspektach jego życia (można przyjąć takie założenie, ponieważ to pracodawca za pośrednictwem swoich benefitów dba o zdrowie i kondycję psychofizyczną pracownika, zapewnia np. opiekę dzieciom, gdy mama wraca do świadczenia pracy), naturalnym niejako staje się oczekiwanie, że to właśnie pracodawca będzie dostarczycielem poczucia sensu życia lub chociażby stanie się towarzyszem wspierającym poszukiwania osobistego sensu.

Jak słusznie zauważa Andrzej Jeznach (2018) można zaobserwować wybuch epidemii poszukiwania sensu w miejscu pracy. Jak twierdzi dalej autor – pojawiła się przestrzeń, w której sens nabrał roszczeniowego charakteru i bywa traktowany jako dodatkowe świadczenie pracodawcy, który powinien poza pensją i dodatkami dostarczyć go pracownikowi. Pracownik zgłasza się do pracodawcy, a ten w pakiecie zadań i obowiązków przekazuje, niczym płonące światło – sens nie tylko zaszyty w działania zawodowe, ale również obejmujący całe życie. Sięgając do badań filozofa Franka Marteli (2021) specjalizującego się w zagadnieniach sensu życia, szczęścia i dobrostanu należy stwierdzić, że poszukiwanie sensu życia przez człowieka jest immanentną częścią jego życia. Stwierdza on ponadto, że zachodnia kultura nie potrafi podać człowiekowi satysfakcjonującej odpowiedzi w tej kwestii. Nasi przodkowie zwracali się ku kulturze zawierającej utrwalone zwyczaje, wierzenia czy szanowane instytucje, które były źródłem potrzebnych wskazówek. Współczesna nauka – kontynuuje F. Martela – przyniosła poprawę warunków materialnych egzystencji, ale podważyła dotychczasowe systemy wartości i związane z nimi prawdy nie proponując w zamian trwałych podwalin pod nowy, ogólnoludzki system wartości i znaczeń (Marteli, 2021). Co więcej – rozpoznajemy wartości, lecz nie potrafimy korzystać ze źródła ich powstania, które zostało zakwestionowane i odrzucone.

Pracodawcy poszukują sposobów na utrzymanie zaangażowania pracownika, posiadanie nieskrępowanego dostępu do zasobów osobistych pracownika, które mogą zostać wykorzystane do realizacji celów firmy lub instytucji. Gdzie przebiega zatem granica pomiędzy poznaniem przestrzeni mentalnej pracownika, w której znajdują się wartości będące drogowskazem dla pra-

cownika, poczucie sensu życia, energia psychiczna do pokonywania trudności i przewycięzania kryzysów, a prawem pracownika do poszanowanie jego prywatności, wolności samostanowienia i rozwoju zgodnego z indywidualnością osoby? Czy odkrycie koncepcji sensu życia pracownika przez menadżera mogłoby być narzędziem do podtrzymywanie zaangażowania, budowania lojalności wobec firmy i silnej tożsamości zawodowej? Jak powinien wyglądać w związku z tym procesu rozwoju i szkolenia kadry średniego szczebla zarządzania?

WYNIKI

Sposobem skondensowanego opisu tego, co przynosi nam świat był akronim VUCA opisany w 1985 roku przez ekonomistów i profesorów uniwersytetu Warren'a Bennis'a i Burton'a Nanus'a w książce „*Leaders. The Strategies For Taking Charge*”. We wczesnych latach dziewięćdziesiątych generał the US Army War College's Maxwell Reid Thurman odwołał się do tego akronimu w kontekście rozpadu Związku Radzieckiego i wpływu tego zdarzenia na świat oraz zakończenie zimnej wojny. Akronim opisywał Volatility (zmienność, ulotność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność) i Ambiguity (niejednoznaczność) (Sridharan, 2022). Takie podejście do świata musiało na menadżerach i liderach dostosowanie się i podążanie za zmianą.

Okazało się, że ponadnarodowe zjawiska i ich wpływ na międzynarodową społeczność nie mieszczą się w tym akronimie. Amerykański futurysta - Jamais Cascio, stworzył w 2020 r. akronim dosadniej obrazujący te procesy. Jego propozycja to kolejny skrót: BANI stworzony z kluczowych słów. Świat można opisać jako *Brittle*, (kruchy), *Anxious*, (niespokojny), *Non-linear* (nie liniowy) *Incomprehensible* (niezrozumiały) (Dąbrowska, 2022). Wydaje się to o tyle trafne, że o ile świat opisany za pomocą VUCA odbieramy jako niejednoznaczny i niestabilny, akronim BANI akcentuje jego kluczową dynamikę charakteryzującą się chaosem i brak zrozumienia źródła tego chaosu (Sridharan, 2022).

Innym pojęciem opisującym świat była propozycja Nassima Nicholas Taleba dotycząca pojęcia czarnego łabędzia jako synonimu nieprzewidzianego zdarzenia pojawiającego się w świecie (Taleb, 2010).

Pracownik poszukujący stałego źródła dochodu i zadań, które mógłby wykonywać z przyjemnością zmagają się z własną niepewnością co do preferowanych wartości, konfliktem różnych ról i społecznych oczekiwań z nimi związanych. Do tego zmuszony jest funkcjonować w świecie, w którym nie-

wiele rzeczy, zjawisk jest pewnych, a przekazy w mainstreamie zalecają podważać prawdy, które do tej pory uważał za stałe. Pracodawca jako przedstawiciel marki, instytucji, pewnej idei wydaje się być doskonałym źródłem pewności i sensu. I jak zauważa A. Jeznach takie oczekiwanie stają się być artykułowane przez pracowników. Oczekują oni, że realizacja zadań zawodowych nada sens ich życiu, pozwoli przywrócić równowagę między zaangażowaniem się w życie rodzinne, a poczuciem spełnienia, które jest stymulującym do dalszego rozwoju stanem. Co więcej, pracownik, który jest przekonany, iż jego pojedyncze działania zawodowe przyczynia się do budowania marki, podąża za wizją przedsiębiorstwa, co sprzyja głębszej identyfikacji z firmą i przekłada się na zwiększenie zaangażowania przynoszące wymierne efekty dla zarządu czy prezesa.

W wersji proponowanej przez futurystę, który stworzył akronim obserwując świat, nawet praca nie daje pewności i stabilności. Zmiana kariery, ścieżki rozwoju zawodowego znacznie przyspieszyła zmuszając pracowników do znalezienia w sobie pokładów giętkości myślenia, szybkości w podejmowaniu decyzji i wyższego progu reakcji na ryzyko. Zbadaną prawidłowością jest, że jeżeli przy podejmowaniu decyzji formułujemy problem w obszarze potencjalnych strat, wzrasta nasza gotowość do zachowań ryzykownych. Za wszelką cenę chcemy uniknąć załania nieprzyjemnymi emocjami wynikającymi z przeświadczenia, że z prawdopodobieństwem równym 1 porażka, strata stanie się naszym udziałem. Daniel Kahnemann oraz Aron Tversky w swojej teorii perspektywy udowodnili to ponad wszelką wątpliwość (Kahnemann, 2012). Kruche czasy sprzyjają zatem śmiałym zachowaniom. Kto jednak nie znajdzie w sobie tak silnej gotowości do zmiany zaprezentuje odmienne reakcje. Świat stał się miejscem kruchym, gdzie załamanie łańcucha dostaw pozbawia nas elementarnych artykułów codziennego użytku, dostępu do elektroniki i innych udogodnień, z których przywykliśmy korzystać. Rzeczy dostępne w trybie ciągłym, stały się towarem luksusowym.

Nie pozostaje to bez wpływu na kondycję psychiczną mieszkańców Europy i globu. Brak stabilizacji i świadomość tego, jak nietrwałe jest nasze życia połączone z nietrwałością świata skutkuje dezadaptacją, przeciążeniem, niepokojami. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w badaniach kondycji psychofizycznej lub zdrowia mentalnego realizowanych zarówno na małą, jak i dużą skalę (Zdrowie psychiczne, 2019).

W jaki sposób radzimy sobie z lękiem? Strategii jest wiele i oferują one różne poziomy komfortu jako efektu ich stosowania. W zależności od wybranego

sposobu możemy poszukiwać wsparcia, zaprzeczyć trudnościom, angażować się w czynności zastępcze, znieczulać substancją psychoaktywną, uzależnić od substancji lub zachowania, uruchomić mechanizmy zamieniające trudności natury psychicznej na dolegliwości cielesne, uciec w świat wirtualny lub senny. Możemy również poszukać lepszej wersji siebie nie tylko za pośrednictwem dążenia do osiągnięcia stanu oświecenia czy nirwany, ale również poddać nasze ciało tzw. cyborgizacji. Wszczepienie implantów, dodatkowych czujników ma na celu polepszenie poszczególnych funkcji czy zdolności. Jeżeli ktoś odczuwa opór przed inwazyjnym zabiegiem – pozostają dostępne leki nootropowe poprawiające wydolność mózgu zwane smart drug'ami. Albo wystarczy sięgnąć po tzw. e-narkotyki i podjąć próbę „odurzenia się” dźwiękami tzw. dosami. Jeżeli poszukiwanie jakichkolwiek bodźców wydaje się zagrażające, wystarczy odciąć umysł od wszelkich bodźców i poczekać, aż sam zacznie generować coś na kształt „objawów wytwórczych”, czyli szumów, plam, lśnień. Można poszukać ucieczki w swoim umyśle i ćwiczyć świadome śnienie. Możliwości jest wiele. Jedno łączy te strategie - pozwalają okiełznać lęk, zdobyć nad nim kontrolę i funkcjonować. Kolejną zmienną wskazaną przed futurystę jest nielinearność. Standardowe związki przyczynowo-skutkowe lub proporcjonalne tracą rację bytu. Nie dostrzegamy bezpośredniego związku lub korelacji między zmiennymi, które zwykle współwystępowały razem lub wynikały z siebie. Im więcej pracuję, tym lepszą premię mogę uzyskać. Im więcej czasu moja pociecha spędza na nauce zdalnej, tym lepiej powinna być przygotowana do egzaminów 8-klasisty lub maturalnych. Niestety te znane nam prawidłowości zniknęły. Czwartym elementem jest brak możliwości zrozumienia. Okazuje się, że postęp, których jest udziałem krajów rozwiniętych obraca się przeciwko nim. Korzystanie ze zdobyczy techniki powoduje efekt cieplarniany i topnienie lodowców. Dostęp do wiedzy i treści zawartych w internecie połączony z jakością życia wpływa m.in. na wiek inicjacji seksualnej i nowe zjawiska łączące intymność z cyberprzestrzenią. Nie potrzeba podejmować trudu kształtowania dojrzałości społecznej, emocjonalnej czy seksualnej, wystarczy posiłkować się bez wysiłku tym, co oferują internauci. Świat jest niezrozumiałą, chaotyczną przestrzenią więc nie warto się trudzić. Hedonizm pozostaje zawsze na wyciągnięcie ręki kusząc swoją prostotą i przyjemnościami wszelkiej maści.

Mithun Sridharan w swoim stanowisku w zakresie VUCA i BANI formułuje zalecenia dotyczące radzenia sobie z tym, co daje nam świat (Sridharan, 2022). Przeciwwagą dla kruchości świata może być wzmacnianie zespołu i jego rezyliencji, przygotowanie planu B nawet wtedy, kiedy wydaje się, że wszystko

dobrze przebiega. Akcent powinien być położony na współpracę, która sprzyja dobrej komunikacji, wzmacnianie efektywnych struktur. Niepokój może być równoważony za pomocą empatii i koncentracji na tu i teraz (mindfulness). Skutecznym sposobem wydaje się również Autorowi rozwój świadomości, która daje nam możliwość kontroli. Jeżeli łatwiej będzie nam rozpoznawać własne stanu afektywne, tym łatwiej zinterpretujemy zachowania i emocje naszego rozmówcy.

Te możliwości działania mogą znajdować się w ręku pracodawcy, który planując zarówno strategię działania przedsiębiorstwa, jak i rodzaj i liczbę benefitów dla pracowników ma dostęp do różnych informacji niedostępnych pracownikowi. Zagubiony w świecie opisywanym jako VUCA i BANI pracownik poszukujący aktywności nadających sens jego kruchej egzystencji zwraca się w stronę podmiotu, na rzecz którego przeznaczają swoje zasoby i siły witalne. Zwraca się do pracodawcy. Poszukuje w wartościach zawartych w misji, wizji firmy celu wartego zaangażowania. Poszukuje wartości, które będą trwałe i nie będą zmieniać się pod wpływem trendów. Dbalność o ekologię, społeczną odpowiedzialność biznesu wydaje się pociągającą perspektywą i stabilnym punktem odniesienia dla pracownika. Niejako – sam pracownik zaprasza swojego szefa do poznania swojego sensu życia, który mógłby być wpleciony w działania zawodowe przedsiębiorstwa. Kryje się w tym jednak ryzyko, które jest artykułowane zarówno przez byłych pracowników firm, jak i widoczne we wskaźnikach zgonów osób, które przeszły na emeryturę. Osób które przeznaczyły znaczną część swoich zasobów indywidualnych do realizacji misji, wizji, celów firmy lub przedsiębiorstwa na rzecz którego świadczyły pracę. Z drugiej strony – sprawny menadżer, który posiadałby umiejętność identyfikacji koncepcji sensu życia pracownika i z wirtuozerią opartą m.in. na kompetencjach społecznych, własnym poziomie empatii, głębokości wglądu w swoje funkcjonowanie, umiejętności identyfikacji potrzeb stojących za zachowaniami pracownika potrafiłby wyłuskać główne komponenty sensu życia pracowników, mógłby stać się doskonałym narzędziem do wywierania wpływu w celach niezgodnych z ogólnie przyjętymi normami. Mógłby – postępując w rozwoju posiadanych kompetencji – przerodzić się w charyzmatycznego lidera już nie tylko grupy, zespołu, całej organizacji, ale i znaczących grup społecznych, a może i całego narodu. Mógłby odwołując się do – zakorzenionych w umysłach obywateli - archetypowych konstruktywów, pojęć, wartości będących spuścizną historycznych zdarzeń, uaktywnić obywateli do konkretnego działania. Z jednej strony każdy dokładając swoją małą cegiełkę działania mógłby przy-

czynić się do ponadindywidualnego Dobra, ale i do nieszlachetnych uczynków. Sekwencjonowanie koncepcji sensu życia każdego obywatela mogłoby być doskonałym narzędziem do jego mobilizacji do określonego działania. Jednakże, mimo możliwej zmiany koncepcji sensu życia, stanowi ona część tożsamości jednostki i jako tako powinna podlegać ochronie.

PODSUMOWANIE

Pracodawcy nie mają wątpliwości, że dbałość o pracownika, jego dobrostan jest kosztownym, ale rozsądnym rozwiązaniem. W dobie kruchości i nieprzewidywalności świata to ludzie są kapitałem konstytuującym tkankę firmy. Ryzyko wykorzystania indywidualnej koncepcji sensu życia każdego pracownika i wprzęgnięcia jej w proces zarządzania zasobami ludzkimi jest duże. W krótkiej perspektywie wydaje się to być obiecująca strategia, natomiast analizując potencjalne długofalowe konsekwencje dla pracownika wynik takiej analizy nie jest wystarczająco klarowny. Odcięcie pracownika od firmy, przedsiębiorstwa, instytucji w formie emerytury, renty czy odejścia z innych powodów może wiązać się z konsekwencjami zdrowotnymi i mentalnymi. Do tego można dołączyć kryzys wartości, a w konsekwencji poszukiwanie odpowiedzi na podstawowe, egzystencjalne pytania dotyczące dalszego życia i przyszłości. Pożegnanie z dotychczasowym życiem zawodowym może być niczym odcięcie jedynej kotwicy na statku.

Być może sposobem na jego uniknięcie jest zatrudnianie filozofów, czy psychologów w firmach. Idea zatrudniania filozofów w przedsiębiorstwach wydaje się czymś innowacyjnym i mało popularnym. Okazuje się, że dostrzeżono potencjał takiego rozwiązania już wcześniej. Co więcej - elementy odkryć filozoficznych stały się elementem szkolenia i formowania mentalnego przyszłych menedżerów i liderów (Jeznach, 2018). Pomysł wykorzystania wiedzy psychologicznej również nie jest nowy. Specjaliści od zdrowia psychicznego wykorzystują wiedzę o prawidłowościach ludzkiego zachowania w działach szkoleniowych, rekrutacji, on-boardingu, badań atmosfery pracy, kształtowania ścieżek kariery czy systemu ocen menadżerów. Wielu badaczy zwraca uwagę na rozwój kompetencji, które powinny być narzędziownikiem każdego lidera.

Zasadnym wydaje się jednak poznanie filozoficznych koncepcji stojących za tak fundamentalnym pojęciem, jakim jest sens życia (*the meaning of life*), tak, aby zachować zdrową równowagę pomiędzy poznaniem przestrzeni mentalnej pracownika, a poszukiwaniem sposobów na zwiększanie efektywności zatrudnionych osób. Powinno to dotyczyć wszystkich szczebli kadry kierow-

niczniej, które po operacjonalizacji własnej koncepcji sensu życia, mogłaby dopiero wówczas pokusić się o zgłębianie tej delikatnej materii u współpracowników i wykorzystanie tej wiedzy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

- Blikle, A.J. (2017). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Wydawnictwo One Press, Warszawa.
- Czapiński, J. (2017). *Psychologia szczęścia. Kto, kiedy, dlaczego kocha życie i co z tego wynika, czyli nowa odsłona teorii cebulowej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Dąbrowska, B. (2022). *Od wydajności do odporności. Lider w świecie BANI*. www.konferencje.rp.pl/wydarzenia/-/2774-od-wydajnosci-do-odpornosci, dostęp: 18.05.2022
- Dublanka, D. (2022). Bezpieczeństwo – podstawowa potrzeba człowieka, *Personel i Zarządzanie*, nr 4 17.03.2022 r.
- Frankl, V. E. (2019). *W poszukiwaniu sensu*. Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
- Jeznach, A. (2018). *Szef który myśli. Bo warto i się opłaca*. Wydawnictwo One Press, Warszawa.
- Jeznach, A. (2018). W poszukiwaniu tego, co ważne, *Personel i Zarządzanie*, nr 1, data publikacji 20.12.2018
- Kahnemann, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań.
- Lazarowicz, E. (2022). *Benefity, które warto wprowadzić do systemu motywacyjnego*. www.poradnikprzedsiębiorcy.pl/-benefity-ktore-warto-wprowadzic-do-systemu-motywacyjnego, dostęp: dniu 04.05.2022
- Martela, F. (2021). *Wspaniałe życie w poszukiwaniu egzystencji*. Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa
- Michalik, Ł. www.gadzetomania.pl/programista-google-a-opowiada-o-warunkach-pracy-jest-czego-zazdroscic,6704039698810497a, dostęp: 04.05.2022
- Mulahalilović, A., Mevludin Hasanović, C., Pajević, I., Jakovjević M. (2022). *Meaning and the Sense of Meaning in Life from a Health Perspective*, www.pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35354166/, dostęp: 31.05.2022
- Podhorecka, W. Skoczeń, J. (2022). *Trendy na rynku benefitów*. www.ican.pl/b/trendy-na-ryнку-benefitow/PD9D23WgL, dostęp: 04.05.2022
- Przygoda, S.A., Pilipczuk, K., Pilipczuk, P. (2022). Dobrostan popłaca, *Personel i Zarządzanie*, nr 4 z 17.03.2022.
- Seachris J. W. (2013). *Exploring the meaning of life*. Wydawnictwo Wiley-Blackwell, Londyn.
- Schell, T., Krampe, H. (2020). Meaning in Life and Self-Control Buffer Stress in Times of COVID-19: Moderating and Mediating Effects With Regard to Mental Distress, *Front Psychiatry*, 23 September 2020.

Sridharan, M. (2022). *BANI: A new framework to make sense of a chaotic world?*. www.thinkinsights.net/leadership/bani/ dostęp: 18.05.2022

Taleb, N. N. (2010). *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Zdrowie psychiczne w Unii Europejskiej (2019). Biuro analiz, dokumentacji i korespondencji Kancelaria Senatu, dostęp: https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/175/plik/ot-674_zdrowie_psychiczne.pdf