

Anna Lipka

Wartości salutogeniczne wśród norm komunikowanych interesariuszom organizacji

W artykule przybliżono istotę podejścia salutogenicznego, przeciwstawiając je modelowi patogenetycznemu. Pokazano następnie (w ramach realizacji celu teoretycznego) – poprzez identyfikację adekwatnych subfunkcji personalnych – możliwość zakotwiczenia podejścia salutogenicznego w zarządzanie zasobami ludzkimi i celowość jego stosowania, zwłaszcza w obecnych warunkach niepewności i ryzyka. Zaproponowano (w ramach realizacji celu metodyczno-utilityarnego) – oparty na metodzie analizy treści – sposób diagnozy dominujących wartości kultury organizacyjnej, który jest dostępny osobom spoza organizacji. Przetestowano ten sposób (przez prawie pół roku) na wybranej celowo uczelni wyższej, potwierdzając jego przydatność i wykazując prymat wartości kultury osiągnięć (ale nie kultury narcyzmu) nad wartościami salutogenicznymi. Wykazano istnienie luki pomiędzy potencjalnymi a praktykowanymi metodami komunikowania interesariuszom o działaniach organizacji na rzecz zachowaniu zdrowia swoich pracowników. Uzyskany wynik zinterpretowano i przedyskutowano w kontekście aktualnych badań oczekiwań/potrzeb pracobiorców oraz hierarchii wartości Polaków.

Słowa kluczowe: koncepcja salutogenezy, zdrowie pracowników, niepewność, kultura osiągnięć, kultura narcyzmu, kultura ryzyka, eklektyzm kulturowy, analiza treści/zawartości

Kod JEL: M12

DOI: 10.5604/01.3001.0016.2925

WSTĘP

W czasach niepewności ważna jest dbałość o zdrowie pracowników jako składowej zasobów ludzkich (Król, 2006, s. 114) i zrównoważonego zarządzania tymi zasobami (Rostkowski, 2022, s. 81–84). Zdrowie to może w tychże warunkach doznać

uszczerbku wskutek m.in. wymuszonej kontekstem (zagrożenie pandemiczne, zagrożenie działaniami wojennymi) intensyfikacji pracy, deprywacji potrzeb społecznych, zbyt daleko idącej (wskutek wykonywania pracy w domu) integracji życia zawodowego i pozazawodowego czy ponoszenia kosztów zaadaptowania się do wciąż nowych, zmieniających się w nieprzewidywalny sposób uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych (Wojtczuk-Turek, 2021, s. 14 i 19–20). Zachowania organizacji powinny być w tych warunkach zgodne z kulturą ryzyka. Oznacza to odróżnianie niepewności od ryzyka – identyfikowanie, ocenianie oraz wpływające na jego poziom (Institute of Risk Management, 2012, s. 7).

Warto w warunkach niepewności i ryzyka sięgnąć także do koncepcji zorientowanych na zachowanie zdrowia, takich jak: salutogeneza (*salus* – zdrowie; *genesis* – pochodzenie) Antonovsky’ego (1923–1994), socjologa medycyny (za: Mackiewicz, 2008). Warto też sprawdzić, czy sygnały wysyłane przez organizację do swoich interesariuszy (w tym – pracowników) są wyraźnie zorientowane na prozdrowotność, czy – mimo kontekstu niepewności – na konkurencyjność, demonstrowanie własnych osiągnięć. Te pierwsze przynależą do kultury, którą można określić salutogeniczną (bliską kulturze osoby według typologii Handy’ego (1993), te drugie – do (opisywanej w literaturze przedmiotu) – kultury osiągnięć (bliskiej kulturze zadań według tejże typologii). Zaznaczyć przy tym należy, iż komunikowane wartości są elementem kultury organizacji i zarazem sposobem kształtowania jej wizerunku zarówno wśród podmiotów wewnętrznych, jak i tych, którzy dążą do stania się jej częścią.

Jeśli chodzi o elementy podejścia salutogenicznego, to znajdują one swoje odzwierciedlenie w takich popularnych typach wartości zrewidowanej (Cieciuch, Schwartz, Vecchione, 2013, s. 1215–1234) teorii autorstwa Schwartz’a (2012, s. 669), jak bezpieczeństwo osobiste i bezpieczeństwo społeczne. Osiągnięcia występują również w tym modelu, oznaczając odnoszenie sukcesów (Żemojtel-Piotrowska, 2016, s. 188). Dotyczą jednak osób, natomiast w typologii wartości kulturowych Schwartz’a (2006) występuje – mające związek z osiągnięciami – mistrzostwo, ale niepewność i ryzyko nie są *explicite* wymieniane.

Przyjęto założenie, że kultura organizacyjna stanowi kategorię dynamiczną (Sulkowski, 2002), która ulega transformacjom m.in. pod wpływem wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań kontekstowych, na przykład cech otoczenia (Marek, 2006; Frankowska, Głowacki, 2012).

Celem teoretycznym artykułu była identyfikacja powiązań elementów podejścia salutogenicznego z zarządzaniem zasobami ludzkimi, celem metodyczno-utilitytarnym zaś – zademonstrowanie sposobu i możliwości diagnozy wymienionych wartości organizacji poprzez analizę treści komunikatów organizacji wobec jej interesariuszy oraz przedstawienie uzyskanych za jej pomocą wyników. Sformułowano następujące pytania badawcze:

■ Poprzez jakie funkcje personalne wartości kultury, opartej na podejściu salutogenicznym, można kształtować w ramach zarządzania zasobami ludzkimi?

■ Czy w narracji organizacji w czasach niepewności są obecne wszystkie wartości salutogeniczne, czy mają one prymat nad zasadami kultury osiągnięć/narcyzmu i czy w ogóle analiza treści (zawartości) tejsze narracji pozwala te rodzaje wartości określić?

Tekst stanowi próbę rozwinięcia adekwatnych do tych pytań tez o:

■ wpisywaniu się kształtowania wartości salutogenicznych w zarządzanie zasobami ludzkimi;

■ przydatności analizy treści w diagnozie wartości organizacji w czasach niepewności;

■ istnieniu luki pomiędzy potencjalnymi a praktykowanymi metodami komunikowania interesariuszom o działaniach organizacji na rzecz zachowania zdrowia pracowników, a tym samym – zdrowia organizacji, co odpowiada jej organicystycznej (Morgan, 1997, s. 41–84) metaforze;

■ dominacji wartości kultury osiągnięć, a nie kultury salutogenicznej, w narracji organizacji mimo jej funkcjonowania w warunkach niepewności i ryzyka.

Jako metodę badawczą zastosowano krytyczną analizę biblio- i netografii, a także metodę jakościową w postaci analizy treści wpisów internetowych na stronie organizacji, której kultura jest diagnozowana z perspektywy miejsca treści salutogenicznych w hierarchii komunikowanych wartości.

OCENA ELEMENTÓW PODEJŚCIA SALUTOGENICZNEGO Z PERSPEKTYWY ICH MOŻLIWEGO KSZTAŁTOWANIA POPRZEZ ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Jak wynika z analizy literatury przedmiotu (Antonovsky, 1997; Antonovsky, 2005; Dolińska-Zygmunt, 2001; Meier, Lindstrom, Eriksson, 2019; Pasikowski, 2000; Sęk, 2001; Sęk, 2014), w podejściu salutogenicznym nacisk kładziony jest na to, by poprzez czynniki wpływające na zdrowie osiągać miejsce na kontinuum choroba–zdrowie coraz bliższe tego drugiego bieguna. Twórca tej koncepcji wyspecyfikował cztery powiązane ze sobą czynniki wpływające na zdrowie.

Po pierwsze, są to uogólnione zasoby odpornościowe (*generalised resistance resources*), które zapobiegają przekształceniu napięcia w stres. W ich ramach wyróżnia się cechy biologiczne, czyli genetyczne, konstytucyjne, immunologiczne i biochemiczne. Organizacja może jedynie wpływać na wzmacnianie czynnej immunizacji sztucznej poprzez zachęcanie pracowników do korzystania ze szczepień. Do zasobów odpornościowych należą również cechy psychologiczne/poznawcze, a więc wiedza i intelekt. Organizacja – poprzez zarządzanie wiedzą – może powiększać kapitał wiedzy

pracowników, który ułatwi im zawodowe i/lub pozazawodowe funkcjonowanie. Składową zasobów odpornościowych, pozwalających na radzenie sobie ze zmienionymi (w swej strukturze i/lub poziomie) wymaganiami pracy, są wreszcie cechy osobowości, zdefiniowane jako:

- poczucie tożsamości, kontroli i sprawstwa,
- poczucie uczestnictwa,
- poczucie zaangażowania i zobowiązania,
- wyuczone strategie radzenia sobie,
- cechy społeczno-kulturowe, a więc więzi i wsparcie społeczne,
- cechy kultury (religia, filozofia, sztuka).

Organizacja może oddziaływać prawie na wszystkie spośród nich (poza wymienionymi na początku i końcu). Przykładowo może udzielać wsparcia organizacyjnego (informacyjnego, materialnego, emocjonalnego) czy szkolić w pokonywaniu określonych trudności lub dawać przyzwolenie pracownikom na przekształcanie pracy, czyli *job crafting* (Wojtczuk-Turek, 2020, s. 43–64). Chodzi tu o organizacje wykorzystujące strategie personalne oparte na modelu kapitału ludzkiego, a nie na modelu sita. Powinny też one komunikować pracownikom (interesariuszom wewnętrznym) oraz odpowiednio wykorzystywać swoją wiedzę na temat ich kapitału psychologicznego, czyli ich skuteczności (*efficacy*), optymizmu (*optimism*), nadziei (*hope*) i odporności psychicznej (*resilience*) (Avey, Youssef, Avolio, 2009).

Po drugie, na stan zdrowia, według koncepcji salutogenezy, wpływają generujące stan napięcia stresory. Obecnie uważa się – inaczej niż w przeszłości (Selye, 1977) – że wobec specyficznych reakcji wywołanych przez te stresory (Cooper, Quick, 2017; Fink, 2016, za: Molek-Winiarska, 2020, s. 18) nie istnieją gotowe czy zautomatyzowane mechanizmy adaptacyjne. Organizacja może próbować część stresorów wyeliminować bądź zmniejszyć ich oddziaływanie na pracowników. Przykładowo chodzić może o (Cooper, i Payne, 1987, za: Molek-Winiarska, 2020, s. 37):

- zmniejszenie hałasu (jako przykładowego stresora w fizycznym środowisku pracy);
- redefinicje stylów kierowania w stronę empatyczności wobec pracowników oraz niegenerowania atmosfery pośpiechu, hektyczności, bezustannego kontrolowania i nietolerowania najmniejszych błędów (generalnie – klimatu organizacyjnego i relacji międzyludzkich);
- eliminację dysfunkcji roli zawodowej (wieloznaczności, konfliktu i przeciążenia roli);
- zniwelowanie stresorów dotyczących realizacji kariery zawodowej oraz relacji życie zawodowe – życie pozazawodowe;
- wzmocnienie rangi pracowników (np. ich udziału w podejmowaniu decyzji);

■ oddziaływanie na metody pracy (przykładowo poprzez niezmuszanie do ich stosowania bez możliwości najmniejszych modyfikacji), co mieści się w pojęciu (Molek-Winiarska, 2020, s. 9) interwencji antystresowych stosowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi.

Po trzecie, stan zdrowia determinuje – według Antonovsky’ego (1997) – poczucie koherencji (*sense of coherence*), czyli:

■ poczucie zrozumiałości (świat jest zrozumiały) (komponent poznawczy),
■ poczucie zaradności (świat jest sterowalny) (komponent instrumentalny) oraz
■ poczucie sensowności (funkcjonowanie w świecie ma sens) (komponent emocjonalno-motywacyjny).

Można to pojęcie próbować odnieść – w całej jego rozciągłości – do świata organizacji (Beck, Bonn, Westermayer; Lenhardt, Rosenbrock, 2004), gdyż dotyczy ono kwestii kształtowanej także w okresie dorosłości (Linca-Ćwikła, 2018).

I tak, poczucie zrozumiałości można przykładowo osiągnąć w organizacji, przydzielając z wyprzedzeniem zadania do wykonania w danym czasie oraz precyzując kryteria oceny ich realizacji. Z kolei na poczucie zaradności ma między innymi wpływ odpowiednie dopasowanie zadań do pracowników, które nie stanowią dla nich ani niedociążenia, ani przeciążenia, oraz podwyższają personalizację, czyli dopasowanie (m.in. treści pracy) do indywidualnych preferencji pracowników (Wojtczuk-Turek, 2021, s. 9–10). Dostosowanie to wpływa jednocześnie na usensownienie pracy, czyli możliwości realizacji potrzeb samospelniania się poprzez pracę, odczuwania, iż podejmowane działania są warte emocjonalnego zaangażowania. A zatem organizacja może oddziaływać na poczucie koherencji zatrudnionych.

Na stan zdrowia pracowników wpływają wreszcie ich zachowania i styl życia. Pozwalają one na gromadzenie pożądaných doświadczeń i przeżyć (w myśl koncepcji *employee experience* – por. Lipka, 2022). Pracownicy mogą je współkształtować w środowisku pracy (zgodnie z ideami psychologii pozytywnej) razem z podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że wyodrębnione elementy podejścia salutogenicznego:

■ są związane z takimi funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi, jak: diagnoza istniejącego stanu personalnego; rekrutacja, dobór, adaptacja pracowników; motywowanie (m.in. poprzez *job design*);

■ stanowią odpowiednią podstawę metodyczną do oceny komunikowania własnym interesariuszom wartości związanych z tym podejściem.

W prawdziwości tych konkluzji utwierdza zresztą literatura przedmiotu (Molek-Winiarska, 2020, s. 109) na temat powiązań ZZL z interwencjami antykryzysowymi – niewątpliwie niezbędnymi w warunkach niepewności i ryzyka.

Koncepcja salutogenezy jest zatem płodna nie tylko w teorii (por. np. Mattes, 2009), ale także może przynieść korzyści utylitarne, wyraźnie się przy tym odróżniając (tabela 1) od podejścia patogenetycznego.

Tabela 1

Podejście salutogeniczne versus patogenetyczne

Podejście salutogeniczne	Patogenetyczne uzupełnienie
1. Zgodność – koherencja	1. Problem – niezgodność
2. Atrakcyjne cele bycia zdrowym	2. Cele dotyczące unikania
3. Zasoby	3. Deficyty
4. Podmiot i subiektywna percepcja	4. Norma
5. Systematyczna samoregulacja – odniesienie do kontekstu	5. Analiza abstrahująca od kontekstu
6. Rozwój i ewolucja	6. Stan względnie entropia
7. Więcej możliwości/opcji: to, jak i to	7. Jedna możliwość: albo – albo

Źródło: *Salutogenese...*

POSTĘPOWANIE BADAWCZE – ZAŁOŻENIA, PRZEBIEG

Diagnoza salutogenicznych wartości kultury organizacyjnej powinna – jak wynika z dotychczasowych rozważań – określać częstość występowania informacji o treściach:

- odnoszących się do uogólnionych zasobów odpornościowych,
- dotyczących stresorów,
- dających się odnieść do poczucia koherencji,
- asocjujących z zachowaniami i stylem życia; łącznie

i osobno w ogóle informacji komunikowanych interesariuszom organizacji.

Wybrano informacje publikowane w ramach aktualnych wiadomości na ogólnodostępnej stronie internetowej celowo, nie losowo, przez instytucję, usytuowaną w dużym ośrodku akademickim – uczelnię publiczną (której nazwę zanonimizowano). Założono, iż powinna ona być – z uwagi na swoją misję – cieszącym się autorytetem (Chan, Misra, 2016, s. 55; Sobieszek, 2015, s. 19) liderem opinii na temat omawianej problematyki, wysoko ceniącym zagadnienia prozdrowotności zatrudnionych.

Skorzystano z netografii oraz analizy treści/zawartości (Pisarek, 2019, s. 25) pozyskanych przekazów, a więc metody jakościowej. Wpisuje się to w aktualnie zauważalny trend wzrostu znaczenia metod jakościowych (i mieszanych) w naukach o zarządzaniu (Johnson, Onwuegbuzie, Turner, 2007, s. 112–133). Jednocześnie metoda ta wpisuje się w perspektywę kontekstową (Brewster, Boirnois, 1991, s. 4; Alcazar, Romero-Fer-

nandez, Sanche-Gardey, 2008, s. 103), jeśli chodzi o prezentowane podejście badawcze. Badania jakościowe pozwalają uchwycić warunki niepewności, czyli naturalny kontekst (Glinka, Czakon, 2021, s. 19 i 29), co było tu celem badawczym.

Materiał empiryczny przygotowano – chcąc sprostac przyjętym założeniom kontekstowym – za pięć miesięcy, począwszy od początku 2022 roku. Po zgromadzeniu wszystkich (bez wyjątku) wpisów rozdzielono je na te odnoszące się i nieodnoszące się do czterech wcześniej wymienionych rodzajów wartości salutogenicznych. Niemieszczącym się w podejściu salutogenicznym wartościom przypisano etykiety porządkujące, czyli przeprowadzono kodowanie, zgodnie z opisem tego procesu w literaturze przedmiotu (Fereday, Muir-Cochrane, 2006; Charmaz, 2013, s. 61). Nie posłużono się wcześniej przygotowaną listą kodów (zastosowano kodowanie otwarte), poza – nawiązującym do postawionej hipotezy – podziałem na „salutogenezę” i pozostałe. Na końcu obliczono częstość informacji o poszczególnych kodach oraz odniesiono uzyskane wyniki do sformułowanych na wstępie hipotez. Ponadto zinterpretowano wyniki w kontekście uwarunkowań kulturowych.

WYNIKI BADAŃ

Badania pokazały, iż w analizowanym okresie wybrana organizacja opublikowała 98 komunikatów, w tym jedynie 5, które odpowiadały wartościom salutogenicznym. Były to informacje o:

- sytuacji epidemiologicznej (w formie listu rektora do studentów);
 - zmianie harmonogramu zajęć semestralnych uwzględniających sytuację epidemiologiczną;
 - możliwości skorzystania z pomocy psychologicznej przez studentów (także – z Ukrainy);
 - przyjętym stanowisku wobec wygasania mandatów osób sprawujących władzę w okresie pandemicznym;
 - ankiecie internetowej dotyczącej życia studentów w okresie pandemii.
- Więcej było informacji zakodowanych następująco:
- solidarność z uchodźcami (w liczbie 6) (np. o możliwościach studiowania i udzielanym wsparciu; o potępieniu agresji przeciwko Ukrainie; o możliwościach składania darowizn i programach pomocy finansowej);
 - odpowiedzialność społeczna (6) (w tym o: możliwości uczestnictwa w wolontariacie, w popularyzacji idei Zielonego Ładu; podpisaniu Karty Różnorodności);
 - tradycje organizacji (6) (komunikaty m.in. o: jubileuszach, świętach organizacji, wystawach okolicznościowych, otrzymanych listach gratulacyjnych);
 - osiągnięcia (31) (były to m.in. komunikaty o: sukcesach w postaci uzyskanych wyróżnień, miejsc w konkursach, medalach i nagrodach dla pracowników naukowych

bądź studentów; włączeniu członków organizacji do prestiżowych gremiów; znaczących, mających odpowiednie oddziaływanie publikacjach; podjęciu dobrze rokującej współpracy z podmiotami w otoczeniu; pozytywnej ocenie raportu samooceny przez komisję akredytacyjną; udziale w ważnych projektach; aktywności w istotnych społecznie wydarzeniach);

■ edukacja i rozwój (44) (informacje na temat m.in.: „dnia otwartego”; uruchomionych programów nauczania, warsztatach, webinarach; spotkaniach doktorantów; możliwościach udziału w określonych konferencjach, projektach, edukacji językowej; rekrutacjach – Uniwersytet Dziecięcy; treści czasopism branżowych; możliwości publikacyjnych; ofercie badawczej).

Przeprowadzone kodowanie tematyczne można uznać za niewymagające rafinacji, czyli doprecyzowania i delimitacji tematów (Glinka, Czakon, 2021, s. 137). Wykazało ono istnienie mieszanki kulturowej, którą proponuje się określić eklektyzmem kulturowym.

Jeśli chodzi o wartości salutogeniczne, to dotyczą one:

- pożądanego zachowań w związku z sytuacją epidemiologiczną (2 komunikaty),
- możliwości interwencji antystresowych (1 komunikat),
- poczucia koherencji (2 komunikaty).

INTERPRETACJA WYNIKÓW

Nie wszystkie wartości salutogeniczne znalazły więc odzwierciedlenie w narracji organizacji, co potwierdziło przypuszczenie o istnieniu luki pomiędzy potencjalnymi a praktykowanymi sposobami komunikowania o działaniach służących zachowaniu zdrowia pracowników. Nie skorzystano też szerzej z dostępnego spektrum interwencji antystresowych.

Zaproponowana (oparta na analizie treści) metodyka badań empirycznych okazała się przydatna, zgodnie z przypuszczeniem, w pozyskaniu danych do określenia miejsca komunikowanych wartości salutogenicznych wśród innego rodzaju norm, a zatem do diagnozy ważnego składnika kultury organizacyjnej (Łucewicz, 2002; Tracz, 2007).

Przeprowadzona analiza wzbogaca, jak się wydaje, wyniki badań nad możliwościami modelowania poprzez instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi kultury organizacyjnej (por. np. Sukiennik, 2018). Pokazuje, że wartości salutogeniczne są wpisane w zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zaskakiwać może (biorąc pod uwagę, iż badany kontekst sprzyja przewartościowaniu) stosunkowo wysoki udział informacji związanych z prezentacją osiągnięć (pracowników, studentów) (wysoki udział informacji związanych z edukacją i rozwojem nie dziwi, gdyż są one wpisane w misję badanej organizacji) na tle komunikatów

dotyczących salutogenezy w związku z niepewnością/ryzykiem. Może to wynikać z przyczyn, takich jak:

- funkcjonowanie w – ze sprzężoną z kulturą osiągnięć – kulturze narcyzmu, zorientowanej na satysfakcję z własnej atrakcyjności, autopromocję i silną potrzebę manifestowania swoich sukcesów, także w wywieraniu wpływu na innych (Lasch, 2019; Szpunar, 2020, s. 187);

- świadoma rezygnacja z dominacji w przekazie dla interesariuszy organizacji pierwiastków kultury salutogenicznej z uwagi na jej potencjalnie negatywny wpływ na osiągnięcia, bo jak wynika z literatury przedmiotu (Sikorski, 2001), kultura wpływa na motywację;

- deficyt w percepcji niepewności w otoczeniu i /lub ignorowaniem istniejącego poziomu ryzyka przez zamieszczających komunikaty (Lam, 2017);

- dynamika postaw wobec zagrożeń (*Country Comparison*);

- oczekiwanie z koniecznością transformacji funkcjonowania organizacji na wartości i zachowania związane z ryzykiem, odpowiadające kulturze ryzyka (Hoon, Farrel, 2009);

- niedocenywanie kultury ryzyka jako kluczowego czynnika sukcesu;

- wątpliwości co do możliwości zarządzania kulturą ryzyka, jego skuteczności i efektywności;

- awersja do siania paniki (implikującej dyskomfort funkcjonowania i koszty) oraz chęć powrotu do „normalności”.

Uzyskane wyniki świadczą niewątpliwie o wysokiej tolerancji niepewności, czyli funkcjonowaniu badanej organizacji „w trybie” dużej niezależności od kontekstu pandemiczno-wojennego, od poczucia „bycia w zagrożeniu” (Furedi, 2006, s. 4), charakterystycznych dla kultury (społeczeństwa) ryzyka/strachu (*culture of fear*), opisywanych w literaturze przedmiotu (Beck, 2004; Furedi, 2006; Glassner, 1999), a nawet w niej operacjonalizowanych w kontekście kultury organizacyjnej (Kasiewicz, Kurkliński, 2020).

KONKLUZJE

Trudno jest oczywiście – ze względu na wolumen materiału badawczego – wyciągać daleko idące wnioski w rodzaju prymatu kultury narcyzmu nad kulturą ryzyka. W ramach dalszych badań należałoby bowiem zbadać w podobny sposób inne organizacje, a także dokładniej przeanalizować język narracji w tym okresie wartości. Celowa byłaby też kontynuacja badań dla uchwycenia dynamiki (stałości bądź zmienności) komunikowanych wartości na tle zmieniającego się kontekstu.

Kwestia niskiego miejsca norm salutogenicznych w hierarchii podawanych do wiadomości wartości kultury organizacyjnej w czasach niepewności i ryzyka nie

powinna być z pewnością ignorowana, gdyż badania CBOS wskazują na wagę zdrowia dla Polaków (CBOS, 2019; CBOS, 2020), a raporty typu *People at work 2021* – na wpływ pandemii na obciążenie pracą oraz odczuwanie przez znaczący (80%) odsetek pracowników przewlekłego stresu (PSHR, 2020). Nie wydaje się przy tym słuszne redukcjonowanie salutogenezy do medycyny stylu życia, aczkolwiek celowe jest niewątpliwie skorzystanie z charakterystycznego dla niej podejścia bazującego na faktach (*evidence based approach*) (Jankowski, Pinkas, 2021).

BIBLIOGRAFIA

- Alcazar, F. M., Romero-Fernandez, P. M., Sanche-Gardey, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, 19, 103–119.
- Antonovsky, A. (1997). Poczucie koherencji jako determinanta zdrowia. W: J. Heszten-Niejodek, H. Sęk (red.), *Psychologia zdrowia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tuebingen: Dgvt.
- Antonovsky, A. (2005). *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychiatrii i Neurologii.
- Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resources for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
- Beck, D., Bonn, V., Westtermayer, G. *Salutogenese am Arbeitsplatz. Die betriebliche Organisation von Gesundheit*. Pobrane z: <https://www.wideo.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen-Produkte/GGW/wido-99w-0210-beck-et-al.pdf>.
- Beck, U. (2004). *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Brewster, C., Bournois, F. (1991). Human resource management: A European perspective. *Personal Review*, 20(6), 4–13.
- CBOS (2019). System wartości Polaków w 2019 roku. *CBOS News*, 2.
- CBOS (2020). *Wartości w czasach zarazy*. Komunikat z badań, 160.
- Chan, K. K., Misra, S. (2016). Characteristics of the Opinion Leader: A New Dimension. *Journal of Advertising*, 19(3), 53–60.
- Charmaz, K. (2013), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cieciuch, J., Schwartz, S. H., Vecchione, M. (2013). Applying the refined theory of values to past data what can researchers gain? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 1214–1234.

- Cooper, C. L., Payne, R. (red.) (1987). *Stres w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cooper, C. L., Quick, J. C. (red.) (2017). *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*. New York: John Wiley and Sons.
- Country Comparison. Pobrane z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark,greece,poland/>.
- Dolińska-Zygmunt, G. (2001). Orientacja salutogeniczna w problematyce zdrowotnej. Model Antonovsky'ego. W: G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii zdrowia* (19–25). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Fereday, J., Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92.
- Fink, G. (2016). *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behaviour*. San Diego: Academic Press.
- Frankowska, A., Glowacki, M. D. (2012). Kultura organizacyjna w jednostce świadczącej usługi medyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 229, 163–172.
- Furedi, F. (2006). *Culture of fear revisited: Risk-taking and the morality of low expectation*. London: Continuum.
- Glassner, B. (1999). *The Culture of Fear: Why Americans are Afraid of the Wrong Things?* New York: Basic Books.
- Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Handy, Ch. B. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin.
- Hoon, A., Farrell, J. M. (2009). *Whats Your Companys Risk Culture?* Pobrane z: <http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca20090512-720476.htm>.
- Institute of Risk Management. (2012). *Risk Culture*. London.
- Jankowski, M., Pinkas, J. (2021). Medycyna stylu życia a ochrona zdrowia pracowników. W: M. Gujski, T. Rostkowski (red.), *Zarządzanie zdrowiem w miejscu pracy* (11–122). Warszawa: PZWL Wydawnictwo Lekarskie.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 112–133.
- Kasiewicz, S., Kurkliński, L. (2020). *Kultura ryzyka a cyfrowa transformacja banków w świetle pandemii COVID-19*. Warszawa: CeDeWu.
- Król, H. (2006). Kapitał ludzki w organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lam, J. (2017). *Implementing of Risk Management*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Lasch, Ch. (2019). *Kultura narcyzmu. Amerykańskie życie w czasach malejących oczekiwań*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.

- Lenhardt, U., Rosenbrock, R. (2004). Praevention und Gesundheitsfoerderung in Betrieben und Behoerden. W: K. Hurrelmann, T. Klotz, J. Haisch (red.), *Lehrbuch Praevention und Gesundheitsfoerderung* (293–303). Bern: Huber.
- Linca-Ćwikła, A. (2018). Pedagogiczne uwarunkowania poczucia koherencji. *Roczniki Pedagogiczne*, 10(46), 3.
- Lipka, A. (2022). *Employee Experience. Zarządzanie kapitałem ludzkim w kategoriach rynku doznań*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łucewicz, J. (2002). Jak mierzyć kulturę organizacyjną w firmie? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4.
- Mackiewicz, A. J. (2008). *Model salutogenezy – jedynie rozbudowana teoria czy balsam na emocje w odchodzących*. Pobrane z: <https://www.psychologia-spoeczna.pl/artykuly/384-model-salutogenezy.html>.
- Marek, A. (2006). Wpływ zmiany kultury organizacyjnej na ZZL w międzynarodowym przedsiębiorstwie w Chinach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 80–94.
- Mattes, H. (2009). *Selbsterfahrung und Salutogenese. Eine Evaluationsstudie*. Universität zu Köln. PhD thesis. Pobrane z: <https://kups.ub.uni-koeln.de/3115/>.
- Meier Magistretti, C., Lindstrom, B., Eriksson, M. (2019). *Salutogenese kennen und verstehen*. Goettingen: Hogrefe.
- Molek-Winiarska, D. (2020). *Intervencje antystresowe w organizacji. Modele. Zarządzanie. Efektywność*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pasikowski, T. (2000). *Stres i zdrowie: podejście salutogeniczne*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Pisarek, W. (2019). Analiza treści przekazów. Procedura badawcza. W: M. Kita, I. Lowe (red.), *Język w prasie. Antologia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 13–53.
- PSHR (2020). *Raport „Kapitał Zdrowia”. Pandemia: Punkt zwrotny dla benefitów pracowników*. Warszawa: Polskie Stowarzyszenie HR.
- Raport: People at Work 2021: A Global Workforce View*. Pobrane z: <https://www.adp.pl/wszystko-o-kadrach/zaangazowanie-pracownikow-zarządzanie-talentami/people-at-work-2021-a-9>.
- Rostkowski, T. (2022). Zdrowie pracowników w zrównoważonym zarządzaniu kapitałem ludzkim. W: A. Wojtczuk-Turek (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach zrównoważonego rozwoju* (77–92). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Salutogenese*. Pobrane z: <https://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>.
- Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2–3), 137–183.

- Schwartz, S., Ciecuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fisher, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Loennqvist, J. E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., Konty, M. (2012). Refining the theory of basic personality values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 663–688.
- Sęk, H. (2001). Salutogeneza i funkcjonalne właściwości poczucia koherencji. W: H. Sęk, T. Pasikowski (red.), *Zdrowie – Stres – Zasoby*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Sęk, H. (2014). Orientacja patogenetyczna i salutogeniczna w psychologii klinicznej. W: H. Sęk (red.), *Psychologia kliniczna*, 1(39–54). Warszawa: PWN.
- Selye, H. (1977). *Stres okiełznany*. Warszawa: PIW.
- Sikorski, Cz. (2001). Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczenia poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 27–39.
- Sobieszek, K. (2015). Liderzy opinii: wpływ dziedzinowy i generalny. *Marketing i Rynek*, 8, 17–19.
- Sukiennik, M. (2018). Kultura organizacyjna w aspekcie zarządzania pracownikami. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 9, 882–893.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szpunar, M. (2020). Narcystyczna kultura. O kondycji człowieka ponowoczesnego w kulturze zdefiniowanej przez narcyzm. *Zarządzanie Mediami*, 8(3), 183–199.
- Tracz, E. (2007). Podejścia do badania kultury organizacyjnej. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 1, 311–318.
- Wojtczuk-Turek, A. (2020). *Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojtczuk-Turek, A. (2021). W jaki sposób równoważyć wymagania i zasoby w pracy oraz ustanawiać jej granice? – o potrzebie personalizacji (w) pracy menedżerów. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 60(2), 9–24.
- Żemojtel-Piotrowska, M. (2016). *Psychologiczne wyznaczniki i konsekwencje rozszczeniowości w perspektywie (między)kulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Salutogenic Values among Norms Communicated to an Organization's Stakeholders

Summary

The article looks at the essence of the salutogenic approach, juxtapositioning it with the pathogenic model. Within a framework of its theoretical objective, it subsequently shows the potential for anchoring the salutogenic approach in human resource

management as well as the pertinence of its application through the identification of adequate personnel sub-functions, especially in the face of current conditions of uncertainty and risk. A part of the implementation of this methodological-utilitarian goal and based on the context analysis method, it proposes a way to diagnose the dominant cultural values of an organization that are accessible by persons from outside it. This method was tested for almost half a year on specifically selected institutions of higher learning. This confirmed its usefulness and indicated the primacy of the values of an achievement culture (not a culture of narcissism) over salutogenic values. What was demonstrated was a gap between potential and practical methods of communicating with stakeholders regarding organizational efforts aimed at maintaining the health of employees. The achieved result is interpreted and discussed in the context of actual research on the expectations/needs of employees and the hierarchy of values among Poles.

Key words: salutogenic concept, employee health, uncertainty, achievement culture, narcissistic culture, risk culture, cultural eclecticism, content/context analysis.

Anna Lipka (ORCID: 0000-0002-0849-0935) – profesor, kierownik Katedry Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Zainteresowania badawcze: kształtowanie jakości i wartości kapitału ludzkiego, strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie w kreatywnej gospodarce, kreatywność językowa pracowników, zarządzanie projektami personalnymi, ryzyko personalne, deprecjacja kapitału ludzkiego, postawy temporalne, pracoholizm, generacje pracownicze, eksperyment w obszarze HR, koszty jakości w zarządzaniu kapitałem ludzkim.