

Maria Anna Turosz<sup>1</sup>

## Od zasobów jednostki do zasobów systemu – a może odwrotnie?

### Abstrakt

W artykule przedstawiono interakcje między zasobami człowieka, w tym osobowymi, a środowiskiem, w którym żyje, rozumianym jako system. W charakterystyce zasobów uwzględniono ich klasyfikację oraz rodzaje. Opisano znaczenie systemu, w kształtowaniu przekonań o posiadaniu potencjalnych lub faktycznych zasobów oraz dostępności do nich. Wskazano na możliwości, jakie daje proces coachingowy w pracy nad odkrywaniem, pomnażaniem i efektywnym wykorzystaniem zasobów człowieka na rzecz dobrostanu jednostki i systemu społecznego, w którym funkcjonuje.

Słowa kluczowe: zasoby jednostki, zasoby systemu, coaching

## From the resources of the unit to the resources of the system – or maybe the reverse?

### Abstract

The article presents the interaction between human resources, including personal resources and the environment in which human lives, understood as a system. The resource characteristics were taken into account their classification and kinds. In this article it is also described the meaning of system which is important in forming belief in possession of potential or actual resources and availability to them. What is more, this article shows which possi we can achieve across coaching process including working on discovering, multiplying and effective using of human resources devoted to well-being of individual and social system in which he functions.

Keywords: resources of the unit, resources of the system, coaching

---

<sup>1</sup> Dr, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Wydział Wychowania Fizycznego i Sportu w Białej Podlaskiej; e-mail: anna.turosz@awf-bp.edu.pl

## Wstęp

„Prawdziwe szczęście bierze się z rozpoznania twoich podstawowych zalet i wykorzystywania ich codziennie w pracy, miłości, zabawie i wychowywaniu dzieci” (Seligman, 2005, s. 15). To wydawałoby się jasne i proste w przekazie zdanie jest fundamentalnym stwierdzeniem dla rozwijającego się od lat 80. XX w. nurtu psychologii pozytywnej – nauki o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka zgodnie z tytułem książki pod redakcją Czapińskiego (2005).

Psychologia pozytywna przeciwstawia się rozumieniu człowieka jako istoty chorej, negatywnej, z brakami, z zaburzeniami, jak postulowała psychologia klasyczna. Od powstania psychologii jako nauki naukowcy poświęcili wiele czasu i energii, aby zdefiniować zaburzenia psychiczne, poznać ich etiologię, objawy i wypracować formy leczenia.

Natura lubi jednak równowagę, w życiu jest dzień i noc, zło i dobro, yin i yang – jest też człowiek, który poza deficytami ma zasoby, potencjał, ma moc, jest twórczy, chce się rozwijać, chce wzrastać dla siebie i innych, ma zalety, ma mocne/silne strony, ma talenty. Ten człowiek żyje w danej grupie społecznej, która należy do jakiejś społeczności lokalnej, narodu, państwa, kultury itd.

Jak odpowiedzieć na pytanie, jaki jest kierunek zmian? Czy to bogaty w pozytywne cechy i talenty człowiek tworzy pozytywny, bogaty w wartości świat? Czy może to właśnie środowisko, w którym wzrasta, jest tą bazą, gruntem, z którego wyrasta moc człowieka i jego cnoty, zasoby?

Celem autorki jest omówienie relacyjnego funkcjonowania człowieka w systemie społecznym, w tym w środowisku pracy. Problematyka szczegółowa będzie dotyczyła: wieloaspektowej analizy zasobów osobistych, charakterystyki pojęcia systemu i zachodzących interakcji pomiędzy systemem społecznym a zasobami jednostki, a także wykorzystania powyższej wiedzy w coachingu.

Ta analiza ma odniesienie do wiedzy i refleksji dotyczącej coachingowej zmiany, w której ważne są zasoby zarówno klienta, jak i coacha; system, w którym funkcjonuje klient, ale też system coacha. Wszystko to jest niezbędne, aby proces mógł się odbyć, zgodnie z tezą o istnieniu dwóch równoległych interakcji zasobów/deficytów człowieka i zasobów/deficytów systemu, w odniesieniu do coacha i klienta oraz systemów, w jakich funkcjonują i które tworzą.

## Zasoby osobiste – definicja, klasyfikacja, pomiar, dostępność

W *Słowniku Języka Polskiego* zasoby definiowane są jako:

1. „pewna ilość czegoś, nagromadzona w celu wykorzystania w przyszłości”,
2. „posiadane doświadczenie, wiedza, umiejętności”.

Pojęcie zasobów ma charakter multidyscyplinarny (Mudyń, [http](http://)); można je odnaleźć w makroekonomii, która wyróżnia cztery rodzaje zasobów ekonomicznych: ziemię, kapitał, pracę, technologię; ekologii, ale też w psychologii, gdzie zasoby osobiste rozumiane są jako „predyspozycje osobowościowe, które umożliwiają człowiekowi efektywne funkcjonowanie, szczególnie w sytuacjach trudnych” (Mróz, 2014, s. 1). To zasoby osobiste pełnią kluczową funkcję w rozumieniu przebiegu sytuacji stresowej, efektywnego radzenia sobie, pomnażaniu dobrostanu i szczęścia jednostki (Poprawa, 2008), mogą sprzyjać podejmowaniu wyzwań, realizacji celów (Łaguna, 2015).

Analiza zasobów osobistych odbywa się w dwojaki sposób, z uwzględnieniem pojedynczych zasobów osobistych czy też kilku zasobów tworzących grupę.

Teoria Autentycznego Szczęścia M. Seligmana jest przykładem teorii wyrastającej z nurtu psychologii pozytywnej, a dotyczącej „systemu klasyfikacji i pomiaru ludzkich zalet” (Seligman, 2005, s. 180). Badacze wskazują, że na przestrzeni trzech tysięcy lat, bez względu na tradycję filozoficzną czy wyznawaną religię ludzie cenili sobie sześć cech, nazwanych **cnótami**, które stanowią podstawę dobrego charakteru człowieka, a są nimi: mądrość i wiedza; odwaga, miłość i człowieczeństwo; sprawiedliwość; wstrzemięźliwość; duchowość i transcendencja. Warto zaznaczyć, że przedstawione powyżej kategorie cnót zostały potwierdzone w badaniach kwestionariuszowych (por. Dahlsgaard, Peterson i Seligman za: Peterson i Park, 2007, s. 266).

Istnieją różne drogi dochodzenia do szczęścia podstawowych cnót, a są nimi właśnie indywidualne **zalety**, nazywane **zaletami sygnaturowymi**. Zalety są:

- cechami psychicznymi, składnikami osobowości, ujawniającymi się w różnym czasie i w różnych sytuacjach, zdarzeniach;
- cenione dla siebie samych, a więc mają wartość autoteliczną – samą w sobie, nawet jeśli nie przynoszą żadnych korzyści;
- powszechnie cenione przez większość kultur i społeczeństw;
- zależne od woli człowieka; można je kształtować i rozwijać (Seligman, 2005).

Analogicznie do komponentów postawy w ujęciu psychologicznym można powiedzieć, że składnikami zalet sygnaturowych są: komponent poznawczy – na-

sze myśli, emocjonalny – uczucia, oraz behawioralny, przejawiający się w zachowaniu jednostki (Najderska i Ciecuch, 2013).

„Jakości te (cnoty) są zbyt abstrakcyjne, aby możliwa była ich psychologiczna operacjonalizacja oraz naukowy pomiar. Z tego względu autorzy posłużyli się pojęciem zalet sygnaturowych i stworzyli klasyfikację tzw. *mocnych stron charakteru*, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie tych cnót, które stanowią ich swoiste przejawy” (Zawadzka i Czarkowska, 2015, s. 50). W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację, uwzględniającą cnoty oraz zalety sygnaturowe – silne/mocne strony czy siły charakteru (za: Peterson i Park, 2007, s. 270–271).

W celu zastosowania opisywanej teorii w praktyce coachingowej do charakterystyki poszczególnych cech dodano skalę samooceny cnót i zalet, używając kategorii opisu zaproponowanych przez autorów Kwestionariusza Values-In-Action (VIA) Petersona i Seligmana (por. Seligman, 2005, s. 191):

- 5 – bardzo do mnie pasuje
- 4 – pasuje do mnie
- 3 – ani tak, ani nie
- 2 – nie pasuje do mnie
- 1 – zupełnie do mnie nie pasuje

Tabela 1. Klasyfikacja Sił VIA (Values-In-Action w działaniu)

CNOTY i mocne strony charakteru		Profil cnót i mocnych stron charakteru				
		1	2	3	4	5
<b>Cnota 1: MĄDROŚĆ I WIEDZA – siły poznawcze obejmujące gromadzenie i stosowanie wiedzy</b>						
Kreatywność	Myślenie o nowych i produktywnych sposobach robienia pewnych rzeczy; obejmuje osiągnięcia artystyczne, jednak nie ogranicza się tylko do nich					
Ciekawość	Zainteresowanie bieżącymi doświadczeniami; uznawanie wszystkich przedmiotów i tematów za fascynujące, eksplorowanie i odkrywanie					
Ocena/ myślenie krytyczne	Zastanawianie się nad rzeczami i analizowanie ich ze wszystkich stron; unikanie wyciągania pochopnych wniosków; umiejętność zmiany zdania pod wpływem dowodów; uczciwa ocena wszystkich dowodów					
Zamiłowanie do uczenia się	Doskonalenie nowych umiejętności, poszerzanie swojej wiedzy na różne tematy oraz z różnych dziedzin, samodzielnie lub formalnie w instytucjach edukacyjnych. Cecha ta w oczywisty sposób jest związana z ciekawością, ale wykracza poza nią, opisuje tendencje do systematycznego poszerzania wiedzy.					

Perspektywa	Zdolność do oferowania mądrej rady innym; sensowne patrzyenie na świat				
<b>Cnota 2: ODWAGA – siły emocjonalne obejmujące ćwiczenia woli ukierunkowane na osiągnięcie celu na przekór zewnętrznym lub wewnętrznym barierom</b>					
Dzielność	Niewycofywanie się pod wpływem gróźb, wyzwiań, trudności lub bólu; opowiadanie się za tym, co dobre, nawet jeśli wywołuje to sprzeciw; działania zgodne z własnymi przekonaniem, nawet jeśli są niepopularne; obejmuje dzielność fizyczną, ale nie ogranicza się do niej				
Pilność/ wytrwałość	Kończenie tego, co się zaczęło; trwanie przy obranym kursie działań mimo przeszkód; załatwianie rzeczy tak, aby „mieć je z głowy”; znajdowanie przyjemności w kończeniu zadań				
Autentyczność	Mówienie prawdy, a szerzej – prezentowanie siebie w autentyczny sposób; bycie bezpretensjonalnym; przyjmowanie odpowiedzialności za swoje uczucia i działania				
Zapał	Podchodzenie do życia z ekscytacją i energią; nierobienie rzeczy połowicznie lub bez pełnego zaangażowania; traktowanie życia jako przygody; poczucie ożywienia i pobudzenia				
<b>Cnota 3: MIŁOŚĆ – siły interpersonalne obejmujące „opiekowanie się” i obdarzanie sympatią innych osób (Taylor i in., 2000)</b>					
Intymność	Docenianie bliskich relacji z innymi, w szczególności tych, w których dzielenie się i troska są odwzajemniane; bycie blisko ludzi				
Życzliwość	Świadczenie przysług i dobrych uczynków innym; pomaganie im; troszczenie się o nich				
Inteligencja społeczna	Bycie świadomym motywów i uczuć – własnych oraz innych ludzi; wiedza na temat tego, co należy robić, aby dostosować się do różnych sytuacji społecznych; wiedza na temat tego, co kieruje zachowaniem innych				
<b>Cnota 4: SPRAWIEDLIWOŚĆ – siły obywatelskie, leżące u podstaw zdrowego życia społeczności</b>					
Postawa obywatelska/ praca zespołowa	Dobra praca jako członek grupy lub zespołu; bycie lojalnym wobec grupy; wykonywanie przydzielonych zadań.				
Uczciwość	Traktowanie wszystkich ludzi tak samo, zgodnie z normą uczciwości i sprawiedliwości; niepozwalanie, aby uczucia osobiste wpływały zniekształcająco na decyzje wobec innych; dawanie każdemu uczciwej szansy				
Przywództwo	Zachęcanie grupy, której jest się członkiem, aby wykonywała swoje zadania i jednocześnie utrzymywała dobre relacje wewnątrz, organizowanie działań grupowych i pilnowanie, aby zostały one wykonane				
<b>Cnota 5: UMIAR – siły chroniące przed nadmiarem</b>					
Przebaczenie/ miłosierdzie	Wybaczenie tym, którzy postąpili źle; dawanie ludziom drugiej szansy				

Skromność/ pokora	Pozwalanie, aby własne osiągnięcia mówiły same za siebie; nieposzukiwanie poklasku; nieuznawanie siebie za bardziej wyjątkowego, niż się jest				
Roztropność	Bycie ostrożnym w swoich wyborach; niepodjęcie nadmiernego ryzyka; niemówienie i nierobienie rzeczy, których można później żałować				
Samokontrola/ samoregulacja	Regulowanie tego, co się czuje i robi; zdyscyplinowanie; kontrolowanie swoich apetytów i emocji				
<b>Cnota 6: TRANSCENDENCJA – siły wytwarzające związki z szerszym uniwersum i nadające sens</b>					
Szacunek/ docenienie piękna i doskonałości	Zauważanie i docenianie piękna, doskonałości i wprawnego wykonawstwa we wszystkich obszarach życia, od natury, przez sztukę, matematykę i nauki ścisłe, po codzienne doświadczenie				
Wdzięczność	Bycie świadomym dobrych rzeczy, które się przydarzają i bycie wdzięcznym za nie; poświęcanie czasu na wyrażanie podziękowań				
Nadzieja	Oczekiwanie nadejścia w przyszłości tego, co najlepsze i praca nad tym, aby to osiągnąć; wiara, że dobra przyszłość jest czymś, co można osiągnąć				
Pogoda ducha/ Humor	Zamiłowanie do śmiechu i przekomarzania; uśmiechanie się do innych ludzi; widzenie jasnej strony; robienie (niekoniecznie opowiadanie) żartów				
Duchowość	Spójne przekonania dotyczące wyższego celu i znaczenia wszechświata; wiedza na temat swojego miejsca w szerszym planie; przekonania na temat sensu życia, które kształtują zachowanie i dają poczucie komfortu				

Źródło: opracowanie własne na podstawie Peterson i Park (2007, s. 270–271).

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden element wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej – wiedzy na temat tego, że coś w ogóle istnieje, że inni ludzie i/lub ja też to mamy/nie mamy i możemy z tego korzystać/nie możemy z tego korzystać.

„Dostępność jest definicyjnym warunkiem przypisania czemuś statusu zasobu. (...) samo istnienie czegoś (przydatnego do realizacji naszych celów), co jednak nie jest dla nas dostępne lub o istnieniu czego nie wiemy), nie jest wystarczającym warunkiem nazwania tego naszym zasobem” (Mudyń, http). Już „świadoma niekompetencja” może stać się motorem zmiany.

Tutaj pojawia się kolejne wyzwanie, szansa, możliwość w procesie coachin-gowym. Czy można bowiem korzystać z zasobów, jeśli się o nich nie wie?

Mudyń (http) zwraca uwagę na potrzebę rozróżnienia zasobów na:

- **faktyczne** – wszystko, co sprzyja osiągnięciu potrzeb, celów jednostki, do czego w danym momencie czasu ma bezpośredni dostęp; aby mówić o faktycznych zasobach muszą być spełnione następujące warunki:

- 1) jednostka musi mieć określoną potrzebę lub sprecyzowany cel;
  - 2) musi istnieć pewne „coś”, w sensie materii, energii lub informacji;
  - 3) jednostka musi wiedzieć (w sensie deklaratywnym lub proceduralno-intuicyjnym) o istnieniu tego „czegoś”;
  - 4) musi też dostrzegać relację między tym „czymś” a określoną potrzebą;
- **potencjalne** – dostęp do czegoś przydatnego ma charakter warunkowy, jednostka może odzyskać lub uzyskać dostęp w przyszłości.

Złożoność możliwych relacji związanych ze stopniem dostępności zasobu w zależności od posiadanej wiedzy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Relacje między zasobami faktycznymi i potencjalnymi zależnie od stopnia posiadanej wiedzy i bycia właścicielem „czegoś”

	Nie wiem o istnieniu tego „czegoś”	Wiem, że to „coś” istnieje, lecz nie wiem, że to posiadam	Wiem, że to posiadam, lecz nie dostrzegam związku z daną potrzebą	Wiem, że to posiadam i dostrzegam związek z daną potrzebą
Inni nie wiedzą o istnieniu tego „czegoś”	1 brak zasobu	2 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – tylko dla mnie	3 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – tylko dla mnie	4 jest tylko moim <b>faktycznym</b> zasobem
Inni wiedzą o istnieniu tego „czegoś”	5 jest <i>potencjalnym</i> zasobem tylko dla innych	6 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – dla mnie – dla innych	7 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – dla mnie – dla innych	8 jest moim <b>faktycznym</b> zasobem, <i>potencjalnym</i> zasobem dla innych
Inni wiedzą, że to „coś” istnieje i że ja to posiadam	9 jest <i>potencjalnym</i> zasobem tylko dla innych	10 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – dla mnie – dla innych	11 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – dla mnie – dla innych	12 jest moim <b>faktycznym</b> zasobem, <i>potencjalnym</i> zasobem dla innych
Inni wiedzą, że ja „to” posiadam i dostrzegają związek z daną potrzebą	13 jest <i>potencjalnym</i> zasobem tylko dla innych	14 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – dla mnie – dla innych	15 jest <i>potencjalnym</i> zasobem – dla mnie – dla innych	16 jest moim <b>faktycznym</b> zasobem, <i>potencjalnym</i> zasobem dla innych

Źródło: Mudyń ([http](http://)).

Mudyń ([http](http://)) dochodzi do wniosku, że zasoby osobiste rosną wraz z zaistniałymi potrzebami i podejmowanymi wyzwaniem, a podstawowym zasobem każdej nastawionej na współpracę grupy są różnice.

Wydaje się, iż różnica między stanem faktycznym a oczekiwanym skłania człowieka do refleksji nad możliwościami osiągnięcia wyznaczonego celu. Tym samym **potrzeba jest czynnikiem spustowym**, który uruchamia mechanizm „poszukiwania” zasobów wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających realizacji stawianych zadań.

## Cywilizacja a własności systemowe

W dalszej części artykułu warto odnieść się do stwierdzenia Seligmana, że „Zalety wspiera kultura, tworząc instytucje, rytuały wzorce ról, przypowieści, maksymy i opowieści dla dzieci” (Seligman, 2005, s. 187). To zdanie będzie pomostem między pierwszym a drugą częścią tematu artykułu. Należy zwrócić bowiem uwagę na pochodzenie i kształtowanie się oraz rozwój zasobów osobistych człowieka – te wszystkie procesy nie dzieją się w próżni, dzieją się w realnym świecie, który ma własności systemowe.

L. von Bertalanffy – autor ogólnej teorii systemów – wskazuje, że zgodnie z arystotelesowską myślą – „(...) całość nie jest tym samym, co suma jej części...” – świat składa się z uporządkowanych elementów tworzących spójną całość, zdolnych do samodzielnego funkcjonowania (za: Wołoszyn, 1997). Charakteryzując cechy systemu, warto zwrócić uwagę na to, iż (za: Drożdżowicz, 1999):

1. Całość nie jest prostą sumą części, a jej elementy składowe można określić tylko przez poznanie miejsca i roli, jaką odgrywają w całości.
2. System nie istnieje w próżni, jest zawsze otoczony innymi systemami i tworzy np. hierarchię.
3. Elementy systemu wzajemnie na siebie oddziałują.
4. Warunkiem życia systemu jest tendencja do zachowania stałości – homeostazy.

Pojęcie systemu dotyczy zarówno zjawisk przyrodniczych, jak i społecznego funkcjonowania człowieka, bowiem „Wszystkie zachowania, jakie dzieją się między ludźmi mogą być traktowane jako pętle sprzężenia zwrotnego. Zachowanie każdej z osób wchodzących w interakcje oddziałuje na zachowanie partnera interakcji, a równocześnie jest modyfikowane przez reakcje tegoż partnera. (...) System cechuje przede wszystkim tendencja do przetrwania” (za: Drożdżowicz, 1999: 14–15).

Powyższy cytat wskazuje, iż zachowanie każdego z nas nie ma związku przyczynowo-skutkowego, a jest efektem przebiegu dwóch jednoczesnych interakcji.



## System społeczny a zasoby jednostki – ujęcie relacyjne

Mając wiedzę dotyczącą teorii systemów i jej znaczenia dla społecznego funkcjonowania człowieka, warto poszukać teorii psychologicznych, które nie tylko patrzą na potencjał człowieka z perspektywy jego pojedynczych zasobów osobowościowych, ale też uwzględniają interakcję między różnymi zasobami jednostki a zasobami środowiska społeczno-ekonomicznego.

Jako przykładowe do dalszej charakterystyki zostały wybrane dwie teorie. Teoria zachowania zasobów (Conservation of Resources Theory, COR) autorstwa S.E. Hobfolla, poza zasobami osobistymi uwzględnia też potencjał tkwiący w środowisku zewnętrznym jednostki – zarówno materialny, jak i społeczny. Drugą teorią jest model psychologicznego kapitału (Psychological Capital, PsyCap) przedstawiony przez F. Luthansa i współpracowników, który bardziej szczegółowo pokazuje interakcje między zespołem indywidualnych zasobów człowieka w miejscu pracy zwanych kapitałem psychologicznym a czynnikami środowiska pracy. Przedstawione poniżej wyniki badań zdają się jednoznacznie wskazywać na istnienie pętli sprzężenia zwrotnego pomiędzy dobrostanem jednostki a „dobrostanem środowiska społecznego pracy”.

Warto dodać, że obie koncepcje wpisują się w drugi nurt opisywania zasobów, którego badacze udowodnili empirycznie, iż pewne zasoby współwystępują, co opisał Hobfoll (2012), mówiąc o tzw. karawanie zasobów. Autor, odnosząc się do metafory pustyni i kupców, wskazuje iż, aby przetrwać w tym trudnym środowisku i dotrzeć do celu, łatwiej jest podróżować razem, w grupie. Pojedynczy wędrowiec ma znacznie trudniej; czasami taka podróż jest wręcz niemożliwa lub kończy się tragicznie.

S. Hobfoll (za: Heszen i Sęk, 2012) uważa, iż najważniejszym celem ludzkiego funkcjonowania jest utrzymanie cenionych zasobów (obiektów). Autor wyróżnia cztery kategorie zasobów:

- **przedmioty** (mieszkanie, środki transportu, komputer, urządzenia),
- **warunki** (stałe zatrudnienie, udane małżeństwo),
- **zasoby osobiste** (cechy osobowości, umiejętności i kompetencje).
- **zasoby energetyczne** (pieniądze, wiedza).

Utrata zasobów jest natomiast najbardziej obciążającym źródłem stresu. Tym samym w gospodarce zasobami osobistymi, obejmującej cykl strat i zysków, warto inwestować i dbać o pomnażanie zasobów, ponieważ synergia zasobów osobistych daje szansę na kompensowanie strat i efektywne funkcjonowanie w systemie społecznym. Przykładem mogą być badania Turosz (2011; 2012), których

wyniki potwierdziły, że bez względu na płeć młodzież akademicka z Warszawy i Białej Podlaskiej, ujawniająca wysoki poziom jakości życia, nie ma żadnych symptomów depresyjnych i charakteryzuje się wyższym poziomem: nadziei na sukces, silnej woli, optymizmu, ugodowości, a niższym neurotyzmu, nie doświadczając przy tym kryzysu w wartościowaniu.

Koncepcja Hobfolla należy do nurtu „relacyjnego”, ponieważ autor przyjmuje, że źródłem stresu jest zaburzenie równowagi między jednostką a systemem (Heszen i Sęk, 2012).

Podobnie model psychologicznego kapitału charakteryzuje zespół indywidualnych zasobów pracownika w odniesieniu do środowiska pracy. Model ten opisuje działanie sprzężenia zwrotnego w systemie, czyli, jak miejsce pracy może wpływać na poziom tych cech i jak one mogą oddziaływać w kontekście dobrostanu i rozwoju pracownika.

Kapitał psychologiczny (Psychological Capital, PsyCap) to pozytywny stan psychologiczny, indywidualny zasób, mocne strony człowieka, które mogą być rozwijane w środowisku pracy, stanowiąc podstawę dobrostanu pracownika oraz jakości i efektywność jego pracy. Kapitał psychologiczny w miejscu pracy tworzą następujące zasoby (Mockało, 2016):

- 1) **poczucie własnej skuteczności** (przeświadczenie o możliwości efektywnego funkcjonowania w sytuacjach trudnych),
- 2) **optymizm** (pozytywna ocena otaczającej rzeczywistości, nastawienie na powodzenie i sukces w realizowanych i planowanych działaniach, szukanie pozytywów w sytuacjach negatywnych, wiara w powodzenie),
- 3) **nadzieja** – wytrwałość w dążeniu do w osiąganiu celów i wiara w ich realizację, a w razie konieczności zmiana strategii osiągnięcia sukcesu,
- 4) **odnawialność zasobów** – umiejętność wykorzystania różnorodnych strategii radzenia sobie w sytuacji trudnej w dążeniu do uzyskania bio-, psych- i socjostazy (rysunek 1).

Kapitał psychologiczny rozumiany jest jako pozytywny stan pracowników, na który mają wpływ czynniki wywodzące się z subsystemu pracy, np. psychospołeczne warunki pracy.

Mockało (2016, s. 22), dokonując przeglądu wyników badań wielu autorów dotyczących organizacyjnych determinantów kapitału psychologicznego pracowników ujawnia, iż:

- **kapitał psychologiczny przełożonych wpływa na poziom kapitału psychologicznego pracowników;**
- **predyktorami kapitału psychologicznego pracowników są wsparcie społeczne w pracy i wsparcie przełożonych;**

- transformacyjny styl przywództwa buduje przyjazny klimat organizacyjny, a tym samym wpływa na wysoki poziom dobrostanu pracowników i pomnaża ich kapitał psychologiczny;
- wsparcie społeczne zwiększa nadzieję pracowników na znalezienie efektywnych sposobów realizacji celów. Dzięki poczuciu bezpieczeństwa pracownik potrafi dobrze funkcjonować po poniesionych porażkach i wykorzysta je jako zasób w budowaniu swojego kapitału psychologicznego;
- klimat organizacyjny wspierający innowacyjność, współpracę, wymianę informacji powoduje wzrost zaufania pracowników do pracodawcy. Tym samym pracownicy chętniej zaczynają poszukiwać nowych dróg do osiągnięcia celu, wzmacniają odnawialność swoich zasobów i nabierać optymizmu.

Rysunek 1. Kapitał psychologiczny, jego predyktory i efekty



Źródło: Mockało (2016, s. 21).

Warto podkreślić, że kapitał psychologiczny, czyli indywidualny zasób pracownika, mocne/silne strony charakteru, cnoty, zalety sygnaturowe to są zasoby człowieka, i jak każdy zasób są stanem, więc są odnawialne, można je kształtować i rozwijać, pod warunkiem, że ma się do nich dostęp.

## Implikacje praktyczne i podsumowanie

Przedstawiona propozycja profilu cnót i silnych stron charakteru człowieka (tabela 1) stanowi jedynie propozycję wstępnej autodiagnozy, której celem może być niejednokrotnie uświadomienie sobie przez klienta istnienia tych cech, zaś w odniesieniu do niego samego w szczególności.

Inną formą wykorzystania tej wiedzy w pracy z klientem może być opracowanie kart coachingowych dotyczących każdej mocnej strony charakteru. Można pokusić się o dodanie odpowiadających tej cesze ilustracji, ewentualnie zostawić samo hasło, tak aby klient, uruchamiając wyobraźnię, mógł skonfrontować się z daną wartością – uzmysłowić sobie, czym jest, czy występuje w jego życiu, co dla niego znaczy, jak się kształtuje, co wnosi w życie jego i życie jego bliskich itd.

Ta forma pracy może stać się przyczynkiem do rozmowy na temat mocnych/słabych stron charakteru klienta, ich zróżnicowanego poziomu. Można też skierować uwagę klienta na samoobserwację, zadając pytania dotyczące danej cnoty lub mocnych stron charakteru w odniesieniu do myśli, emocji i sytuacji, w których występują lub nie występują w życiu klienta.

Stworzenie hierarchii ważności zalet sygnaturowych może być kolejnym krokiem na drodze budowania samoświadomości, wewnętrznej mocy, poczucia wartości, a także ukierunkowania własnego rozwoju, zgodnego z naszymi największymi zaletami sygnaturowymi, które są zdaniem Seligmana „kluczowym elementem dobrego życia” (Seligman, 2005, s. 213–214); a poznamy je, zdaniem autora, jeśli przynajmniej jedno z podanych poniżej kryteriów będzie dotyczyło naszych największych zalet:

- Poczucie autentyczności („To prawdziwy ja”).
- Towarzyszące wykazywaniu się nią uczucie podniecenia, zwłaszcza na początku.
- Szybkie uczenie się wykorzystywania tej zalety.
- Stałe uczenie się nowych sposobów wykazywania się nią.
- Pragnienie odkrycia sposobów jej wykorzystania.
- Uczucie nieuchronności wykorzystania tej zalety („Spróbuj mnie powstrzymać”).
- Ożywienie zamiast wyczerpania, kiedy robisz coś, wykorzystując tę zaletę.

- Tworzenie i realizacja osobistych planów osnutych wokół niej.
- Radość, zapał, entuzjazm, nawet ekstaza, kiedy ją wykorzystujesz.

Wydaje się, iż rozmowa na temat wskazanych kryteriów w odniesieniu do zasobów osobistych może stać się źródłem niekończących się olśnień i inspiracji w procesie coachingowym – zarówno dla coacha, jak i klienta.

Szczegółowe informacje na temat kwestionariuszy do pomiaru mocnych stron charakteru, a także ich polskiej adaptacji można znaleźć w artykule Zawadzkiej i Czarkowskiej (2015, s. 53). Możliwości włączenia powyżej opisanego kwestionariusza do funkcjonujących modeli coachingu przedstawiono natomiast w artykule autorstwa Kauffman, Boniwell i Silbermana (2015).

Coach jest elementem systemu zewnętrznego klienta, zgodnie z pięcioma zasadami coachingowymi Ericksona: nie ocenia klienta; nie różnicuje jego zasobów i deficytów; nie mówi, co jest dobre, a co złe; nie daje rad. Może natomiast, w odniesieniu do zasobów klienta, być tą osobą, która zainspiruje przejście klienta od „nieświadomej niekompetencji” – braku wiedzy o posiadanych zasobach i możliwościach ich wykorzystania do „świadomej kompetencji”, a może nawet „nieświadomej kompetencji” – posiadania wiedzy i umiejętności efektywnego zarządzania zasobami na rzecz pozytywnego rozwoju samego siebie i całego systemu, czy też subsystemów, w których nasz klient funkcjonuje. W procesie zmiany można zacząć od wiedzy coacha lub klienta (tabela 2, analogicznie: kwadraty nr 5 i nr 2).

Początek pracy nad sobą zaczyna się bowiem od momentu, kiedy człowiek stwierdzi, że jest to „coś”, czego potrzebuje, chce, pragnie, marzy o tym; to „gdzieś”, dokąd chciałby dojść; ten „ktoś”, z którym, dla którego, dzięki któremu może zrealizować swój cel; lub też całkiem odwrotnie – wie, czego nie chce dla siebie i innych. Tę wiedzę daje jednostce system, w którym funkcjonuje, stąd tak ważna rola środowiska społecznego (małżeńskiego, rodzinnego, szkolnego, rówieśniczego, czy też środowiska pracy), w którym funkcjonuje człowiek. Zgodnie z założeniami kierunku poznawczego rozwoju psychologii jako nauki **informacja jest motorem rozwoju człowieka**.

W coachingowej podróży klienta, ale też pracy nad własnymi zasobami w roli coacha, można podążać w różnych kierunkach:

- **odkrywać wiedzę** o istnieniu ogólnodostępnych zasobów w systemie (np. przedmiotów, warunków, zasobów osobistych i energetycznych – zgodnie z koncepcją Hobfolla); a następnie odkryć potencjalne i faktyczne zasoby swoje i klienta;
- **rozbudzać i realizować potrzeby**, szczególnie te wyższego rzędu, które nasze życie z poziomu „mieć” wprowadzają na wyższy poziom – typu „być”,

patrząc dalej nie tylko „być” dla siebie, ale „być” dla innych w kategoriach ogólnej teorii systemów von Bertalanffy’ego, a może przekraczać tę teorię i tworzyć „misję i wizję” ponad obiektywną rzeczywistość, ponad ten czas i to miejsce, nasze „tu i teraz”;

- **odkrywać sposoby przejścia od zasobów potencjalnych do faktycznych;**
- **uczyć się umiejętności wykorzystania swoich zasobów w realizacji potrzeb własnych i innych.**

Stąd już tylko krok do coachingowych modeli pracy z klientem. Warto przy tym pamiętać, że „interakcje (transakcje wymiany) zdają się podlegać zasadzie »win-win«. (...) dzielenie się i wymiana zasobów w kontekście grupy sprawia, iż poziom zasobów osobistych poszczególnych uczestników rośnie (...) – „pomnaża się wskutek dzielenia” (Mudyń, [http](http://)).

Człowiek samoświadomy, bogaty w zasoby, odkrywający swoje cnoty i mocne strony charakteru buduje społeczną rzeczywistość zgodnie ze swoim systemem wartości, misją i wizją. W tym systemie rodzą się i funkcjonują inni ludzie, czerpiąc z niego wzorce zachowania, modele, zasady i tak toczy się koło naszej cywilizacji, trwa pętla sprzężenia zwrotnego człowiek–system, z ciągłym dylematem od zasobów jednostki do zasobów systemu – a może odwrotnie?

## Bibliografia

- Czapiński, J. (red.) (2005). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drożdżowicz, L. (1999). Ogólna teoria systemów. W: B. de Barbaro (red.), *Wprowadzenie do systemowego rozumienia rodziny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Heszen, I. i Sęk, H. (2012). *Psychologia zdrowia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hobfoll, S.E. (2012). Teoria zachowania zasobów i jej implikacje dla problematyki stresu, zdrowia i odporności. W: E. Bielawska-Batorowicz i B. Dudek (red.), *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla polskie doświadczenia*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kauffman, C., Boniwell, I. i Silberman, J. (2015). Coaching oparty na psychologii pozytywnej. W: L.D. Czarkowska (red.), *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*. Warszawa: Poltext.
- Łąguna, M. (2015). Zasoby osobiste jako potencjał w realizacji celów. *Polskie Forum Psychologiczne*, 20(1): 5–15.
- Mockało, Z. (2016). Kapitał psychologiczny w środowisku pracy – indywidualny zasób pracownika. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 8: 20–23.

- Mróz, J. (2014). Znaczenie zasobów osobistych dla zachowania i przeżyć związanych z pracą pielęgniarek. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 95(3): 731–736.
- Mudyń, K., *Czy można mieć zasoby, nie mając do nich dostępu? Problem dostępności zasobów*, <http://www.uj.edu.pl/documents/1749407/6041d906-62d2-469e-a4ed-5a2b-10feb356> [www.uj.edu.pl/documents/1749407/601](http://www.uj.edu.pl/documents/1749407/601) (5.02.2018).
- Najderska, M. i Ciecuch, J. (2013). Polska adaptacja kwestionariusza do pomiaru mocnych stron charakteru International Personality Item Pool-Values in Action (IPIP-VIA). Wyniki wstępne. *Studia Psychologica UKSW*, 13(1): 65–83.
- Peterson, Ch. i Park N. (2007). Klasyfikacja i pomiar sił charakteru: implikacje dla praktyki. W: P.A. Linley i S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poprawa, R. (2008). Samoocena jako miara podmiotowych zasobów radzenia sobie i szczęścia człowieka. W: I. Heszen i J. Życińska (red.), *Psychologia zdrowia w poszukiwaniu pozytywnych inspiracji*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”.
- Seligman, M.E.P. (2005). *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*. Poznań: Media Rodzina.
- Słownik Języka Polskiego. Dostępny na: <https://sjp.pwn.pl> (5.02.2018).
- Turosz, M.A. (2011). Zasoby osobiste i deficyty a jakość życia studentów Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 92(2): 204–210.
- Turosz, M.A. (2012). Jakość życia a różnice w poziomie zasobów osobistych oraz deficytów studentów WWFiS w Białej Podlaskiej. W: B. Bereza i M. Ledwoch (red.), *O jakości życia z perspektywy człowieka zdrowego i chorego*. Lublin: CPPP Scientific Press.
- Wołoszyn, E. (1997). Koncepcja systemu otwartego Ludwiga von Bertalanffy’ego. *Filozofia Nauk*, 5(1): 134–139.
- Zawadzka, A. i Czarkowska, L.D. (2015). Wartości w działaniu jako droga do eudajmonistycznego dobrostanu w procesie coachingowym – model PERMA. *Coaching Review*, 1: 42–58.