

Janusz T. Hryniewicz

## Gospodarka oparta na wiedzy a osobowość. Psychiczny koszt pracy i style kierowania

Gospodarka oparta na wiedzy (nowa gospodarka) pojawiła się w latach 80. i obecnie ukształtowała się jako nowa formacja światowej gospodarki, szczególnie w USA. Wraz z nową gospodarką pojawiła się koncepcja nowej przedsiębiorczości. Nowa przedsiębiorczość jest definiowana jako szeroki udział kierowników i pracowników w codziennych usprawnieniach organizacyjnych i technicznych. Sekularne trendy zmian społecznych pokazują, że wzrasta znaczenie potrzeb autonomii i twórczości, a maleje znaczenie obowiązku i posłuszeństwa. Z tego punktu widzenia rozpatrzono sytuację w polskich przedsiębiorstwach. Po to, żeby zmienić pracowników w „przedsiębiorców”, należy: zmniejszyć psychiczny koszt pracy, zwiększyć aktywność intelektualną, wzmocnić motywacje do osiągnięć i wprowadzić uczestniczący styl kierowania.

**Słowa kluczowe:** nowa gospodarka (*new economy*), nowa przedsiębiorczość (*new entrepreneurship*), zmiany społeczne (*personality, social changes*), dobrostan psychiczny (*psychical well being*), psychiczny koszt pracy (*psychical cost of work*), styl kierowania (*style of management*)

### Na czym polegają zmiany związane z tworzeniem się gospodarki opartej na wiedzy (nowej gospodarki)?

Według OECD, termin gospodarka oparta na wiedzy (GOW) opisuje tendencje w państwach gospodarczo rozwiniętych, polegające na coraz większym znaczeniu wiedzy, informacji i wysokiego poziomu kwalifikacji oraz wzroście zapotrzebowania na dostęp do tych zasobów zarówno ze strony sektora prywatnego, jak i publicznego [OECD, 2005]. Dla potrzeb tego opracowania przyjmę, że **GOW polega na: zbliżeniu nauki do procesów tworzenia dóbr i usług, powstawaniu nowych wiodących przemysłów, ekspansji sektora ICT oraz stosowaniu jego wytworów we wszystkich innych sferach działalności.** Wraz z upowszechnianiem się nowej gospodarki społeczeństwo przemysłowe jest zastępowane społeczeństwem wiedzy, zwanym także społeczeństwem

informacyjnym. Poziom ugruntowania nowej gospodarki najwyższy jest w USA, gdzie, według Giddensa, gospodarka oparta na twórczości stanowi prawie połowę obecnie wypłacanych pensji [Giddens, 2009, s. 216]. Obok nowej gospodarki kształtuje się nowy typ społeczeństwa. Bywa on określany mianem społeczeństwa wiedzy, albo z racji wiodącej roli technologii informacyjno-komunikacyjnych – społeczeństwem informacyjnym.

Polityka motywacyjna w coraz większym stopniu odwołuje się do potrzeb samorealizacyjnych. W państwach o większym poziomie zawansowania nowej gospodarki znacznie więcej miejsc pracy określa się jako dające możliwości rozwoju niż np. w państwach Europy Wschodniej, mniej zawansowanych pod tym względem [Eurobarometer, 2006, s. 21 i 22]. Od pracowników wymaga się prezentacji własnych opinii i przemyśleń nie tylko na temat wykonania własnej pracy, ale także odnośnie do realizacji celów zespołowych. Praca twórcza przestaje być przywilejem, a staje się obowiązkiem.

Nasuwa się teraz pytanie o to, czy opisane wyżej zmiany gospodarcze mogły wywołać zmiany osobowościowe. Załóżmy, że osobowość danego człowieka jest definiowana przez jego potrzeby i motywacje [Gasiul, 2006, s. 10 i 45]. Na jakiej podstawie możemy oczekiwać zmian osobowościowych w następstwie przemian gospodarczych? Na takiej, że ludzie modyfikują swoje hierarchie potrzeb i motywacji w zależności od tego, w jakich organizacjach gospodarczych uczestniczą. I tak np. w Polsce w 2003 roku w 7 firmach publicznych dostrzegane przez pracowników możliwości zaspokojenia potrzeb samorealizacji i osiągnięć były większe niż w 7 firmach prywatnych. Natomiast gdy pytano pracowników o poziom aspiracji w zakresie zaspokojenia tych potrzeb, w firmach prywatnych był on niższy niż w państwowych [Hryniewicz, 2007, s. 161-163]. Pracownicy dopasowali swoje hierarchie potrzeb i motywacji do istniejących warunków. Inne warunki, czyli inny sposób zarządzania i kierowania ludźmi, powodują inne ukierunkowanie osobowości. Schyłek cywilizacji przemysłowej i pojawienie się nowej gospodarki wraz z właściwymi jej „organizacjami uczącymi się” są równoznaczne z nowymi metodami zarządzania i kierowania ludźmi. *Ipsa facto* oczekiwanie zmian osobowościowych jest zupełnie uzasadnione.

### **Nowe rozumienie przedsiębiorczości**

Koncepcja nowej przedsiębiorczości jest próbą kompleksowego opisu zachowań pracowniczych zgodnych z logiką gospodarki opartej na wiedzy. Niekwestionowany klasyk badań nad przedsiębiorczością Joseph Schumpeter łączył pojęcie przedsiębiorczości z innowacyjnością. Z kolei japońska doktryna zarządzania *kaizen* zawiera nakaz udziału wszystkich pracowników w usprawniających codziennych zmianach stanowiska pracy, komórki organizacyjnej i zakładu pracy. W tym celu pracownicy uczestniczą w tzw. kółkach jakości – dobrowolnych grupach spotykających się poza pracą w celu zebrania pomysłów, przedyskutowania i zainicjowania stosownych usprawnień. Synteza obu

opisanych podejść prowadzi do sformułowania postulatu tzw. nowej przedsiębiorczości. Nowa przedsiębiorczość to ruch społeczny obejmujący ogół uczestników procesu pracy (właścicieli, kierowników i pracowników) nastawiony na inicjowanie, wspieranie i pozytywny odbiór zmian – zarówno drobnych usprawnień, jak i przełomowych innowacji.

Szczególnie ważne jest objęcie nową przedsiębiorczością większych przedsiębiorstw. Firmy te, dysponując relatywnie dużą masą zysku, są w stanie finansować własną sferę B+R lub zlecać badania na zewnątrz, co jest szczególnie ważne w obliczu ciągle rosnących kosztów badań podstawowych i wdrożeniowych. Na tym tle przedsiębiorczość tradycyjna, definiowana w kategoriach pracy na własny rachunek, w ramach małej firmy rodzinnej ma relatywnie mniejsze znaczenie, co nie oznacza, że jest zbędna. Jest ona konieczna jako amortyzator gospodarczy, miejsce prób dla przełomowych innowatorów i miejsce outsourcingu dla innowacyjnych dużych firm.

Jakie są najważniejsze uwarunkowania i czynniki sprawcze nowej przedsiębiorczości? Są to: **motywacje samorealizacyjne, koszt psychiczny, aktywność intelektualna oraz metody kierowania**. Wśród wielu różnych motywacji najważniejsze dla nowej przedsiębiorczości są motywacje osiągnięć i samorealizacyjne. Koszt psychiczny to ogół frustracji odczuwanych w miejscu pracy; niszczy energią psychiczną i powoduje, że brakuje jej na działalność wykraczającą poza formalne wymogi roli pracowniczej. Aktywność intelektualna to skłonność do zgłaszania własnych propozycji zmian i usprawnień, zaś metody kierowania obejmują ogół działań kierownika sprzyjających lub przeciwdziałających wykorzystaniu kwalifikacji, umiejętności i dobrej woli podwładnych.

### **Długofalowe przemiany osobowościowe współwystępujące ze schyłkiem społeczeństwa przemysłowego i tworzeniem się nowej gospodarki**

Wraz z odchodzeniem epoki przemysłowej w cień historii nasilają się zjawiska wykorzenia jednostki ze stabilnych struktur zakładu pracy, klasy społecznej, zawodu i rodziny. Coraz więcej ludzi znajduje się w sytuacji przymusu znalezienia nowych aksjomatów dla siebie, wykreowania własnej tożsamości, na zasadzie „zrób to sam” [Beck, 2009, s. 29]. „Zgryzoty ponowoczesności rodzą się z wolności, a nie z ucisku” [Bauman, 2000, s. 220]. Coraz większego znaczenia w hierarchii ludzkich potrzeb nabiera samorealizacja. Zarazem nowa gospodarka w coraz większym stopniu wymaga od pracowników kreatywności, rozwoju i coraz to nowych pomysłów. Jak widać, są to wymogi dość odmienne od oczekiwanych u większości pracowników w epoce przemysłowej.

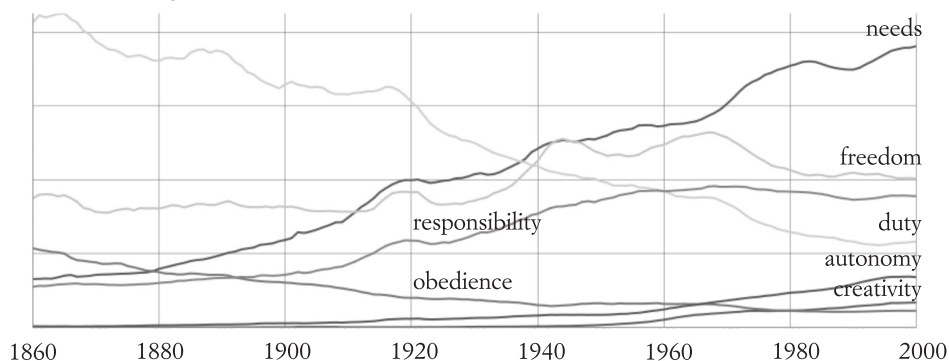
Równoległe ze zmianami gospodarki i struktury społecznej postępowały zmiany osobowości, co postaramy się prześledzić w długofalowej perspektywie od początkowych stadiów kapitalizmu przemysłowego aż do jego schyłku i tworzenia się nowej gospodarki

oraz społeczeństwa ryzyka (lata 1860-2000). Inspiracją do zaprezentowanej dalej analizy są tzw. leksykalne koncepcje osobowości. Opierają się one na założeniu, że największą wartość diagnostyczną mają te cechy osobowości, które ludzie uważają za ważne. Można je wykryć w trakcie analizy terminów, których ludzie używają, mówiąc o sobie i o kontaktach z innymi ludźmi. Im więcej terminów języka codziennego dotyczy jakiejś cechy, tym jest ona ważniejsza dla ludzi. Opis osobowości otrzymuje w następstwie zliczenia używanych terminów i ich redukcji do kilku wymiarów [Gasiul, s. 104 i nast.].

W nawiązaniu do tej metodologii zaprezentowany zostanie przegląd zawartości internetowych zbiorów Google Books w obszarze języka angielskiego. Podstawą analizy będą następujące przesłanki. Zawartość książek jest mniej więcej zgodna z preferencjami czytelników, co nie oznacza, że nie może ich kształtować. Tak czy inaczej, zasoby książkowe odtwarzają to, co dla ludzi w danym czasie jest ważne i do czego dążą albo jacy chcieliby być. Diachroniczna analiza natężenia występowania w zawartości księgozbioru terminów związanych z opisami zachowań, dążeń czy cech osobowości jest dobrym przybliżeniem faktycznego znaczenia dla ludzi danych zachowań w danym czasie.

Jakich zmian oczekujemy? Wzrostu znaczenia cech osobowości zgodnych z logiką nowej gospodarki i nowej przedsiębiorczości i spadku znaczenia cech typowych dla gospodarki przemysłowej, jak np. posłuszeństwo. Przedmiotem obserwacji będzie częstość pojawiania się następujących terminów: **obowiązek, posłuszeństwo, potrzeby, autonomia, kreatywność, wolność i odpowiedzialność**.

**Wykres 1.** Częstość pojawiania się wybranych terminów w książkach zarejestrowanych cyfrowym zbiorze Google Books, opublikowanych w języku angielskim\* od 1860 roku.



\* Dodatkowe określenia wskazujące na osobistą autonomię wolność, potrzeby, itp. dają identyczne rezultaty, ale znacznie zmniejsza się częstość ich występowania i w zestawieniu z posłuszeństwem tworzą prawie linię prostą.

Źródło: Jean-Baptiste Michel\*, Yuan Kui Shen, Aviva Presser Aiden, Adrian Veres, Matthew K. Gray, William Brockman, The Google Books Team, Joseph P. Pickett, Dale Hoiberg, Dan Clancy, Peter Norvig, Jon Orwant, Steven Pinker, Martin A. Nowak, and Erez Lieberman Aiden\*. *Quantitative Analysis of Culture Using Millions of Digitized Books*. **Science** (Published online ahead of print: 12/16/2010)

Kreatywność wylania się w latach 60. i prawdopodobnie jej znaczenie będzie nadal rosnąć. Wyraźnie widoczny jest wzrost znaczenia indywidualizacji, wyrażający się w spadku znaczenia takich wartości, jak posłuszeństwo i obowiązek. Jak widać, zakres „tyranii powinności” systematycznie maleje. Wzrasta nacisk na wartości warunkujące indywidualną samorealizację: autonomia, potrzeby i wolność. Wraz z wolnością wzrosło znaczenie odpowiedzialności, stąd wnioskujemy, że osobowość narcystyczna, jak na razie, nie jest osobowością modalną (najczęściej występująca w zbiorze osobowości). Zmiany mają charakter mało emergentny i zdają się odtwarzać przełomy ideowo-kulturowe lat 20. oraz roku 1968. **Wniosek: zmiany osobowościowe są zgodne z logiką nowej gospodarki i sugerują, że coraz większego znaczenia nabierać będą motywacje pracownicze odwołujące się do samorealizacji intelektualnej.**

### Motywacje pracownicze w Polsce

Zobaczmy teraz, jak wygląda obraz motywacji do pracy polskich pracowników. Z wspomnianych wcześniej badań w 13 miastach [Hryniewicz, 2007] wynika, że najbardziej upowszechniony jest model afiliacyjno-obronny. Nazwa pochodzi od czynników, które wysuwają się w nim na plan pierwszy. Nawiązując do teorii potrzeb Masłowa, stwierdzić należy, że ten model motywacyjny zorganizowany jest wokół zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa, przynależności i szacunku. Osoby motywowane afiliacyjno-obronnie oczekują w pracy ciepłych emocjonalnie relacji koleżeńsko-rodzinych i stabilności. Osiągnięcia indywidualne są bardzo nisko cenione i akceptowane tylko wtedy, gdy nie naruszają nieformalnych hierarchii, skal prestiżu, utartych opinii itd. Intelektualna zawartość pracy nie ma żadnego znaczenia dla zwolenników modelu afiliacyjno-obronnego. To, czy praca jest interesująca, czy zgodna z kwalifikacjami, powtarzalna czy rutynowa, nie ma wpływu na poziom zadowolenia z pracy. Mamy tu zatem do czynienia z wyraźną wstrzeźliwością wobec angażowania intelektu w trakcie pracy.

Model samorealizacyjno-uczestniczący definiują w głównej mierze aspiracje intelektualne wobec pracy i dążenie do rozwoju (praca zgodna z zainteresowaniami i kwalifikacjami, nabycie nowych umiejętności). Uczestniczący aspekt tego modelu polega głównie na zapotrzebowaniu na samodzielną pracę i wpływ na cele zespołu. Nie należy tego mylić z zapotrzebowaniem na obejmowanie stanowisk kierowniczych, które w tym modelu jest w zasadzie nieobecne. Model ten odzwierciedla oczekiwania wyraźnie odmienne niż te, które opisuje model afiliacyjno-obronny, co obrazuje bardzo małe znaczenie czynników kreujących rodzinno-koleżeńskie stosunki w miejscu pracy. Model samorealizacyjno-uczestniczący opisuje ludzi skoncentrowanych na pracy jako takiej. Jednak ma charakter mniejszościowy i jest relatywnie słabiej wykrystalizowany.

Głównymi czynnikami definiującymi model osiągnięć są: samodzielna praca, awans w hierarchii i możliwość wyróżnienia się – zrobienia czegoś lepiej niż inni. Model motywacyjny – osiągnięć – uzyskany w naszych badaniach odwzorowuje postawy dość rzadkie w polskim społeczeństwie, polegające na gotowości do wyalienowania się z grupy. Mamy tu do czynienia z dość niejednorodną grupą ludzi. Szczególnie wartościowe jest połączenie chęci zrobienia czegoś lepiej z gotowością do przeciwstawienia się grupie. Tacy pracownicy są niezwykle cenni dla organizacji, ale tylko dla takich, które nastawione są na restrukturyzację lub innowacje, i tylko wtedy, gdy właściciele organizacji są silnie zeterminowani, aby konsekwentnie realizować te kierunki rozwoju. We wszystkich innych przypadkach mogą być postrzegani jako źródło niepotrzebnych konfliktów.

Jak z tego wynika, autonomia czy samodzielność w pracy jest ważna dla znakomitej mniejszości pracowników. Można sądzić, że praca na rachunek własny jest mało atrakcyjnym źródłem utrzymania i prawdopodobnie tak też będzie w przyszłości, o czym świadczy przykład bardziej zaawansowanych państw zachodnioeuropejskich, gdzie ta grupa osób stanowi zdecydowaną mniejszość uczestników rynku pracy. Na tle opisanych wcześniej tendencji zmian osobowościowych **stan motywacji polskich pracowników jawi się jako dość tradycyjny i w większości typowy raczej dla cywilizacji przemysłowej niż nowej gospodarki.**

### Jak wygląda diagnoza aktywności intelektualnej i postaw wobec innowacyjności w miejscu pracy?

Zobaczymy, jak wyglądają opinie na temat skłonności do przejawiania inicjatywy w świetle badań zrealizowanych w 2003 roku. W ponad 40% przypadków (odpowiedzi zdecydowanie oraz raczej się zgadzam) zarówno kierownicy, jak i pracownicy są zgodni co do tego, że pracownicy dość niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do przejawiania inicjatywy. Opisywana wyżej diagnoza sposobu pełnienia ról pracowniczych nastawiona jest na ocenę, czy i jakim stopniu istnieje potrzeba odgórnego wydawania poleceń oraz ścisłego nadzoru i precyzyjnej kontroli. Rezultaty badań dowodzą, że w 1/10 przypadków na pewno i w dalszej 1/3 przypadków prawdopodobnie taki sposób pełnienia ról kierowniczych wydaje się być uzasadniony.

**Tabela 1.** Gotowość do uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym

	Tak	Nie
Wolę takiego kierownika, który nie wymaga ujawnienia własnych opinii wobec innych członków zespołu, ale dokładnie powie, co należy zrobić.	64,7	35,3

Źródło: Hryniewicz, 2007, s. 136

Wyraźna większość pracowników objawia niechęć do intelektualnego zaangażowania w preparowanie dobrych decyzji i można sądzić, że towarzyszy temu niechęć do poszukiwania nowych metod wykonania pracy. Relatywnej bierności intelektualnej towarzyszy rezerwa wobec poszukiwania usprawnień i nowych metod wykonania pracy. Co prawda, 68% pracowników jest przekonanych, że kierownicy pochwalą ich za projekty usprawnień i sugestie nowych metod pracy, ale tylko 20% uważa, że w następstwie takiej innowacyjności zostaną finansowo wynagrodzone. Zwraca uwagę negatywne nastawienie części grup nieformalnych do innowatorów. Około 17% badanych twierdzi, że koledzy będą dawali innowatorowi do zrozumienia, że źle robi, a 22% – że będą go unikać. Prawdopodobnie większość pracowników uważa, że nie warto nic zmieniać, ponieważ nagrody finansowe są równie prawdopodobne jak ostracyzm ze strony grupy. A jak pamiętamy z tabeli 1, potrzeby afiliacyjne to jeden z głównych motywatorów polskich pracowników.

### Znaczenie kosztu psychicznego dla aktywności intelektualnej i innowacyjności

Psychiczny koszt pracy to ogół frustracji doświadczanych przez pracownika w miejscu pracy. Koszt psychiczny wpływa na: **sposób percepcji miejsca pracy oraz na wybór strategii postępowania**. Pracownicy tego samego przedsiębiorstwa i tych samych komórek organizacyjnych, w zależności od poziomu ponoszonego kosztu psychicznego, odmiennie oceniają nastawienie kierowników i grup nieformalnych do potencjalnych innowatorów. Pracownicy ponoszący niski koszt psychiczny oczekują raczej nagród finansowych, pochwał i poparcia ze strony kolegów. Pracownicy o wysokim koszcie psychicznym są przekonani, że kierownicy ich zignorują, będą skłaniać do zaniechania pomysłów, natomiast od kolegów oczekują ostracyzmu [Hryniewicz, 2007, s. 100]. Co się tyczy strategii postępowania, to następstwem niskiego kosztu psychicznego są optymistyczne strategie postępowania nastawione na wykrycie czynników sprzyjających osiągnięciu celu. Tworzona jest wiedza aktywistyczna „co zrobić, aby osiągnąć sukces”. Następstwem wysokiego kosztu psychicznego są defensywne strategie postępowania nastawione na wykrycie wszelkich możliwych zagrożeń. Tworzona jest wiedza obronna „jak uniknąć porażki” [Hryniewicz 2007, s. 86].

Konkludując, stwierdzić należy, że wysoki koszt psychiczny: sprzyja bierności intelektualnej, przeciwdziała innowacyjności i obniża jakość pracy. Z punktu widzenia gospodarki jako całości jest to czynnik dość wyraźnie powstrzymujący rozwój gospodarczy. Co jest najważniejszym czynnikiem sprawczym kosztu psychicznego? Jest nim sposób kierowania pracownikami, który omówiony zostanie w jednym z dalszych fragmentów

opracowania. Jakie są dowody na to, że koszt psychiczny wiąże się z jakością? Jak wygląda charakterystyka polskich województw w tym zakresie?

Im większy jest dyskomfort psychiczny (koszt psychiczny), tym większe straty energii psychicznej i tym mniej jej pozostaje na usprawnianie pracy. W jednym z sondaży Eurobarometru Europejczykom zadano pytanie o to, czy jakieś problemy emocjonalne, w ciągu ostatnich czterech tygodni, były powodem tego, że osiągnięcia w pracy lub innej regularnej aktywności były mniejsze od oczekiwanych. Odpowiedzi typu „nigdy” udzieliło 61% mieszkańców UE i np. 77% mieszkańców Luksemburga. Na tym tle mieszkańcom krajów Europy Wschodniej emocje wyraźnie przeszkadzają w pracy. Relatywnie najgorzej jest pod tym względem na Słowacji, gdzie tylko 39% udzieliło odpowiedzi typu nigdy, Bułgarii – 42% i w Polsce – 43%. Wśród krajów „starej Unii” tylko Włochy i Austria uzyskały wskaźniki podobne do krajów Europy Wschodniej, mieszczące się w przedziale od 46% do 49% (Litwa, Estonia, Węgry, Łotwa, Rosja) [Eurobarometer 2006, s. 20]. Problemy emocjonalne, takie jak depresja czy niepokój, mogą powodować m.in. skrócenie czasu poświęcanego na pracę lub inne czynności życiowe. W skali UE 25 przytrafia się to 12% respondentów, ale w Polsce – 19% i na Łotwie 20%, natomiast w Irlandii, Austrii, Danii, Wielkiej Brytanii i Czechach 9%-10%.

Czy niepokój i depresja powodują, że pracę wykonuje się mniej starannie? Tak – średnio w UE – 14%, w Polsce, Łotwie, Grecji i Litwie 22%-23%. Pytano także o bardziej detaliczne problemy. I tak, np. okazało się, że Włosi, Litwini, Polacy i Węgrzy są aż tak schorowani, iż odczuwają trudności z przesuwaniem stołu, operowaniem odkurzaczem i noszeniem zakupów; 34%-32% odpowiedzi twierdzących [Eurobarometer, 2006, s. 5]. Jak widać, wyniki badań porównawczych są dość podobne do wyników badań nad kosztem psychicznym w polskich fabrykach. Im większe są frustracje i napięcia psychiczne, tym mniejsza ilość i jakość pracy.

### **Jaki styl kierowania dominuje w polskich organizacjach i jak wpływa to na psychiczny koszt pracy i innowacyjność?**

Wskaźnikami definicyjnymi stylów kierowania są:

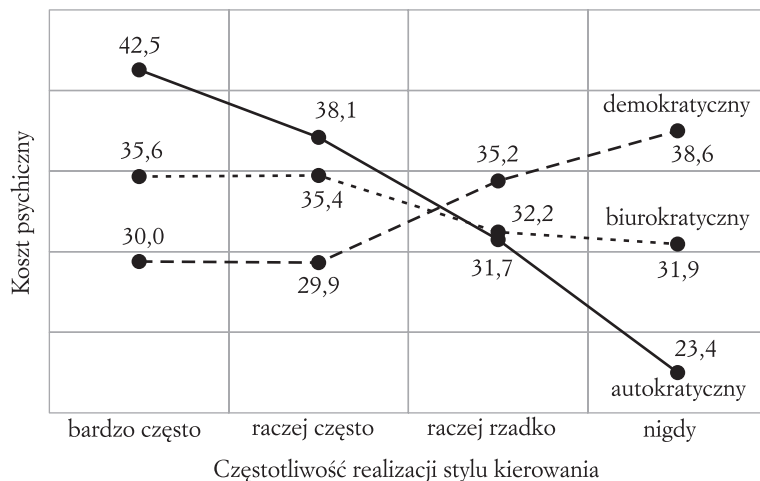
- styl uczestniczący (styl zespołowy, zwany także demokratycznym) – kierownik skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę;
- styl autokratyczny – kierownik kieruje się wyłącznie własnym uznaniem, wydaje polecenia, co i jak ma być zrobione, ale ich nie uzasadnia;
- styl biurokratyczny – kierownik odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli.

Z badań wykonanych na próbie reprezentatywnej dla aktywnej zawodowo, poza rolnictwem, ludności 13 miast wynika, że nieco mniej niż 1/5 pracowników jest kiero-



wana w sposób demokratyczny, pozostałe dwa style kierowania mają około 40% udział [Hryniewicz, 2007, s. 112]. Warto zauważyć, że autokratyczny styl kierowania jest relatywnie bardziej upowszechniony w krajach wschodniej Europy (Polska, Czechy), niż w zachodniej części kontynentu [Mączyński, 1998]. Zobaczmy teraz, w jaki sposób styl kierowania wiąże się z psychicznym kosztem pracy.

Wykres 2. Style kierowania a koszt psychiczny



Źródło: Hryniewicz, 2007, s.120.

Im bardziej rośnie nasycenie stylu kierowania metodami uczestniczącymi i demokratycznymi, tym bardziej maleje psychiczny koszt pracy i tym bardziej słabną obawy przed przejawianiem inicjatywy. Z kolei wraz ze wzrostem natężenia autokratycznego stylu kierowania rośnie koszt psychiczny, a także wzrasta nieufność wobec kierownictwa oraz skłonność do powstrzymywania się od przejawiania inicjatywy. Styl biurokratyczny jest w badanej populacji realizowany dość stabilnie. Z punktu widzenia kosztu psychicznego jest bardziej korzystny niż styl autokratyczny. Dodajmy do tego, że relatywnie wysoki psychiczny koszt pracy może zwiększać podatność na schorzenia organiczne i sprzyjać wzrostowi absencji w pracy.

Czy to oznacza, że pełne wdrożenie stylu demokratycznego spowoduje równie pełne wyzwolenie inicjatywy i przedsiębiorczości? Niestety nie. Istnieją pewne trwałe ograniczenia, które powodują, że optymalny styl kierowania musi być dopasowany do cech podwładnych i cech pracy. Tam, gdzie mamy do czynienia z niskim poziomem aktywności intelektualnej, wdrożenie uczestniczącego stylu kierowania jest utrudnione. Jednak dokładna analiza tej problematyki wykracza poza ramy tego opracowania.

## Jakie są globalne tendencje zmian stanu psychicznego w epoce schyłku globalnego społeczeństwa przemysłowego?

Psychiczny koszt pracy jest nie tylko następstwem oczekiwań wobec miejsca pracy i poziomu ich zaspokojenia. Jest także efektem doznań osobniczych w środowisku „poza pracą”. Frustracje doznawane poza pracą wpływają na sposób postrzegania miejsca pracy w kategoriach kolejnej opresji i mogą podnosić psychiczny koszt pracy, oczywiście odwrotna sytuacja jest także możliwa. Warto zatem zastanowić się, jakie są globalne tendencje w zakresie kondycji psychicznej ludzi w trakcie schyłku społeczeństwa przemysłowego. Jak pisał pomysłodawca terminu „społeczeństwo ryzyka”, powstaje nowy sektor gospodarki strachu, który wzbogaca się dzięki powszechnemu załamaniu nerwowemu. Podejrzliwość i nieufność – oto nowe dominujące stany duszy obywatelskiej [Beck, 2002, s. 349]. Zdaniem Giddensa, współcześnie mamy do czynienia ze stałym zagrożeniem tożsamości indywidualnej. Życie w kulturze ryzyka nieuchronnie prowadzi do trwałego poczucia lęku, który jest wzmacniany przez nieprzewidywalność i brak możliwości oszacowania ryzyka. Powstaje ogólna atmosfera niepewności, która jest wypychana w głąb świadomości, ale nie zawsze jest to skuteczne. W efekcie coraz więcej ludzi doświadcza kryzysów psychicznych [Giddens, 2001, s. 249-253]. Główne niebezpieczeństwa mają charakter psychiczny i prowadzą do niestabilności wewnątrz osobowości. Ludziom zagraża trwale poczucie niepewności ontologicznej [Giddens, 2008, s. 79-92]. W efekcie, zdaniem Giddensa [2009, s. 43], w ostatnich latach nasiliło się występowanie niektórych chorób psychicznych.

Opinie klasyków społeczeństwa ryzyka nie są odosobnione. Zmiany społeczne i gospodarcze oraz związane z nimi zmiany stylu pracy (nacisk na kreatywność, intensywność) i towarzysząca zmianom niepewność skutkują obawą o własną przyszłość. I tak np. w Niemczech w 2001 roku utraty pracy obawiało się 9,1% badanych, a w 2005 roku – 24%. W tym samym czasie wzrosła z 25% do 36% obawa popadnięcia w kłopoty finansowe [Schule, 2007, s. 27]. Inny, dość powszechny, rodzaj stresu jest następstwem nierównowagi między wzrostem zaangażowania w pracę a wynagrodzeniem. Nowa gospodarka zwiększa nacisk na pracę zespołową, wzrost wkładu intelektualnego, publiczną prezentację własnych pomysłów i rywalizację codzienną. W efekcie stres się utrwała i prowadzi do lęków, fobii i depresji. Niektórzy lekarze i terapeuci przewidują, że liczba fobii będzie wzrastać. W Niemczech od roku 2000 do 2005 odsetek nieobecności w pracy z powodu zaburzeń lękowych wzrósł o 27% [Schule, 2007, s. 28].

Kolejny ważny problem związany z oceną stanu psychicznego ludności w trakcie rozkwitu społeczeństwa przemysłowego i jego destrukcji to wzrost liczby porad psychiatrycznych. Jednym z czynników odpowiedzialnych za to są zmiany definiowania zaburzeń. I tak np. jednym z symptomów depresji jest ból serca [Święcicki, 2011]. W latach

70. objawy takie schorzenie diagnozowano jako nerwicę serca. Zmieniła się diagnoza i liczba pacjentów leczonych na depresję wzrosła. Pojawiły się nowe nazwy dla starych, nieleczonych wcześniej przypadłości, jak np. ADHD i stres pourazowy. Liczba porad psychiatrycznych znowu wzrosła. Innym przykładem może być tzw. wypalenie zawodowe, które zostało spopularyzowane w latach 70. przez Freunebergera [Freuneberger, Richelson, 1980, s. 13, 61, 200].

Warto także zwrócić uwagę na zmiany norm zdrowia i choroby. To, co kiedyś uznawano za normalne, obecnie uznaje się za objaw chorobowy. I tak np. Horvitz i Wakefield pokazali, w jaki sposób stan smutku został przekwalifikowany na wymagającą leczenia depresję [Horvitz, Wakefield, 2007]. W USA w latach 1987-1997 liczba osób leczonych na depresję wzrosła czterokrotnie, z 1,7 do 6,3 miliona [Bartens, 2011, s. 41]. Nigdy się jednak nie dowiemy, jaki udział w tym wzroście ma faktyczne pogorszenie stanu psychicznego, a jaki zmiana definiowania depresji. Istnieje zatem taka wielkość wzrostu wskaźników dyskomfortu psychicznego, którą możemy przypisać włączeniu do statystyk medycznych tego, co istniało wcześniej, a czego statystyki nie uwzględniały.

Ważnym wskaźnikiem pogorszenia przeciętnego stanu psychicznego jest wzrost konsumpcji leków psychotropowych. Jednak i ten wskaźnik także jest obciążony daleko idącymi wątpliwościami co do jego trafności. Jak wynika z badań amerykańskich psychiatrów klinicznych, w latach 1996-2007 wzrosła proporcja, z 59,5% do 72,7%, wizyt lekarskich zakończonych receptą na antydepresanty, ale nie towarzyszyła temu diagnoza psychiatryczna. Coraz częściej leki psychotropowe są zalecane przez lekarzy rodzinnych i często też są przepisywane przy okazji leczenia chorób typowo organicznych [Mojtabai, Olfson, 2008]. Innym czynnikiem wzrostu konsumpcji leków psychotropowych jest, dający się zauważyć w USA, spadek wizyt leczenia psychoterapią. W latach 1996-1997 wizyty u lekarzy w celu psychoterapii stanowiły 44,7%, a w latach 2004-2005 już tylko 28,9%. Równoległe postępował wzrost liczby przepisywanych leków psychotropowych [Mojtabai, Olfson, 2008].

Prawdopodobnie jednym z ważniejszych czynników odpowiedzialnym za wzrost liczby porad psychiatrycznych są zmiany świadomościowe i kulturowe.

W trzech krajach Europy Wschodniej dolegliwości psychiczne przewyższają średnią dla UE 25 o co najmniej 40% (Estonia – 20/UE -14). Jednak nie przekłada się to na identyczną przewagę w poradach psychiatrycznych i konsumpcji leków. Wyraźnie widać, że liczba porad psychiatrycznych w małym stopniu zależy od faktycznych dolegliwości. I tak, np. A. Matyja [2006, s. 152], pisząc o zdrowiu psychicznym mężczyzn i kobiet, zwraca uwagę na to, że liczba osób leczonych w poradniach zdrowia psychicznego jest m.in. funkcją większego społecznego przyzwolenia na korzystanie z nich, a także osobistej otwartości w werbalizowaniu własnych trudnych stanów psychicznych. Drugim ważnym czynnikiem są zmiany kulturowe. Wraz z przemianami społeczeństw przemysłowych

**Tabela 2.** Wybrane wskaźniki zdrowia psychicznego. W % odpowiedzi TAK.

Kraje	Czy w ciągu ostatnich czterech tygodni zdarzyło się, że emocjonalne problemy (niepokój, albo depresyjny nastrój) były powodem problemów w pracy lub w codziennej działalności?		Czy w ciągu ostatnich 12 m-cy zasięgałeś/aś porady specjalisty (lekarza rodzinnego, psychiatry, psychologa, pielęgniarki, farmaceuty, itp.) z powodu psychicznych albo emocjonalnych problemów?		Rok 2010 Konsumpcja antydepresantów w ciągu ostatniego roku	Rok 2010 Czy trudno Ci rozmawiać z innymi o swoich problemach psychicznych?
	Rok 2006 Wykonane/a/m mniej starannie niż zazwyczaj.	Rok 2006 Mniej zrobiłeś/a/m, niż bym chciał/a.	Rok 2006	Rok 2010		
UE 25	14	18	13	EU27 15	EU27 7	22
Estonia	20	29	17	17	6	35
Polska	23	28	11	9	6	34
Litwa	23	27	16	19	11	52
Luksemburg	16	17	22	14	5	17
Holandia	12	17	17	18	6	17
Austria	11	16	15	16	9	23

Źródło: Eurobarometer, 2006, s. 20, 30, Eurobarometer, 2010, s. 37, 52, 56

w postindustrialne zwiększa się upowszechnienie wartości postmaterialistycznych, które orientują osobowość w kierunku relatywnie dużego zapotrzebowania na wolność, relacje międzyludzkie, autonomię i pozafinansowe motywacje [Siemieńska, 2004]. Wartości te są bardziej upowszechnione w bogatych państwach postindustrialnych niż w państwach przemysłowych [Inglehart, 2008]. Np. ich natężenie wynosiło w 2000 r. w Holandii i Szwecji 22%, w USA 26%, w Rosji 2%, na Litwie 6%, w Estonii 3%, a w Polsce 8% [Siemieńska, 2004, s. 185]. Można sądzić, że wartości postmaterialistyczne wiążą się z większym zainteresowaniem własnym rozwojem osobowościowym oraz jego psychicznymi uwarunkowaniami, jak również większą otwartością w tym zakresie. W państwach Europy Zachodniej wartości postmaterialistyczne są bardziej upowszechnione, a zatem jest większa otwartość w werbalizacji wobec innych osób własnych kłopotów psychicznych. To powoduje, że mimo mniejszej liczby dolegliwości psychicznych, liczba porad psychiatrycznych jest w Europie Zachodniej większa. Te same dolegliwości w odmiennych kręgach kulturowych mogą skutkować odmiennym co do wielkości zapotrzebowaniem na porady psychiatryczne. W Polsce notuje się systematyczny wzrost liczby osób korzystających z różnych form pomocy psychiatrycznej. I tak np. liczba osób zarejestrowanych w poradniach zdrowia psychicznego wynosiła, na 100 tysięcy ludności, w 2000 roku 2550,7 osób, a w 2008 roku 3664,6 [Rocznik, 2009, s. 395]. Oznacza to ponad 30% wzrostu, którego znaczną część przypisać można zmianom kulturowym.

W literaturze psychiatrycznej pogląd mówiący o tym, że zagrożenia zaburzeniami psychicznymi dotyczą niewielkiej grupy ludzi, ściera się z opinią, że zagrożenie takie wzrasta wraz z poziomem rozwoju cywilizacyjnego. Na poparcie drugiego poglądu przytaczane są prognozy mówiące o tym, że: „w ciągu najbliższych 20 lat zaburzenia psychiczne wysuną się na światło na czoło problemów zdrowotnych powodujących niesprawność życiową ludzi” [Wciórka i Wciórka, 2005, s. 306]. Według analiz WHO, około roku 2030 depresja (obniża jakość życia i je skraca) może się stać największym światowym problemem zdrowotnym, wyprzedzając choroby układu krążenia i AIDS [Dettmer, Shafy, Tietz, 2011, s. 57]. Można jednak argumentować, że będzie tak dlatego, iż wiele chorób organicznych powodujących obecnie niesprawność w krajach ubogich straci na znaczeniu. W Europie udało się wyeliminować wiele chorób organicznych prowadzących do inwalidztwa i masowych zgonów, jak np. gruźlica, epidemie itp., i tak, np. w Polsce w 1935 roku pokaźną ilościowo przyczyną zgonów były choroby zakaźne. Najwięcej zgonów powodowały trzy rodzaje durów oraz błonica, płonica, czerwonka i gorączka pługowa. A ponadto: róża, zimnica, Heine-Medina, ospa, odra itd. [Rocznik, 1936, s. 212]. W tym samym czasie w 10 państwach europejskich 2. lub 3. przyczyną zgonów była gruźlica [Rocznik, 1936, s. 213]. Oczekiwać zatem można, że w państwach obecnie biednych zagrożenia wynikające z chorób ze wskazanych wyżej chorób będą stopniowo maleć i stosownie do tego zmieniać się światowe statystyki zdrowotne.

Prawdopodobnie liczba zachorowań na ciężkie kliniczne postaci chorób psychicznych jest jednak wielkością stałą. I tak np. „klasyczne ciężkie formy depresji, czy to w przebiegu choroby afektywnej dwubiegunowej czy jednobiegunowej, dotyczą 2-3% populacji” [Święcicki, 20011, s. 20]. Z depresją dość silnie powiązana jest skłonność do paniki. Badania skłonności do paniki wykonano na 40 tys. próbie mieszkańców dużych miast 10 krajów. Wynika z nich, że zaburzenia te, dość stabilne w czasie, dotyczą od 1,4% do 2,9% osób i są relatywnie większe wśród kobiet. Podobne odsetki uzyskano dla typowych społeczeństw ryzyka, jak np. Niemcy i Liban – który cechują odmienne – bardziej zmysłowe – zagrożenia od zachodnioeuropejskich [Weissman i inni, 1997].

Z oszacowań stanu psychicznego mieszkańców UE 27 wynika, że w zakresie względnie trwałych, klinicznych postaci zaburzeń psychicznych, jak na razie, kryzys nie przyczynił się do ich dramatycznego wzrostu. Jak widać, spektakularnie wzrosła liczba przypadków agorafobii i zaburzeń psychotycznych o co najmniej połowę. Jednak inne zmalały. W obu punktach czasowych odsetek ludności UE dotkniętych tymi zaburzeniami jest mniej więcej taki sam i wynosi 27%. Tabela ma duże znaczenie poznawcze, ponieważ dokumentuje stan psychiczny ludzi przed i w trakcie trwania kryzysu ekonomicznego. Autorzy badań analizowali sprawozdania krajowe wysyłane do WHO, które obejmują pacjentów względnie trwale leczonych w wyspecjalizowanych placówkach. Według oceny autorów badań, faktyczny udział osób odczuwających dolegliwości psychiczne może być większy [Wittchen i in., 2011, s. 666-672].

Z zaprezentowanymi wyżej informacjami bardzo dobrze korespondują dane o spadku liczby łóżek w szpitalach psychiatrycznych. Przyjrzymy się teraz, jak zjawiska te wyglądają w państwach, w których destrukcja społeczeństwa przemysłowego jest najdalej posunięta. Czyli takich, w których poziom zastąpienia przemysłu przez nową gospodarkę jest najdalej posunięty. Według międzynarodowego zespołu badawczego ESPON, najbardziej zaawansowane w Europie kraje w użytkowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych to: Finlandia, Szwecja, Norwegia, Dania, Holandia, Wielka Brytania i Szwajcaria [ESPON, 2007, s. 103]. Do tej listy dodamy Niemcy i Polskę.

**Tabela 3.** Zmiany liczby łóżek szpitalnych w szpitalach psychiatrycznych, w latach 1998-2008, w krajach najszybciej wychodzących ze społeczeństwa przemysłowego oraz w Niemczech i Polsce na 100 tys. ludności

	Dania	Holandia	Finlandia	Szwecja	Norwegia	Wlk. Bryt.	Szwajcaria	Niemcy	Polska
1998	78,9	167,1	109,0	66,3	72,2	2000 r. 93,4	119,8	46,1	71,4
2008	58,7	140,0	84,8	48,6	92,0	63,7	101,1	47,5	64,8

Źródło: Eurostat, 2011

Bezsporne jest, że gdyby nastąpił wyraźny wzrost zachorowań, to w państwach demokratycznych wyborcy wymogli, by co najmniej utrzymanie miejsc w szpitalach publicznych pozostało na dotychczasowym poziomie. Można też przypuszczać, że ewentualne braki starałby się wypełnić sektor prywatny. Spadek liczby łóżek może w jakimś stopniu odzwierciedlać zmiany w europejskich koncepcjach psychiatrycznych, dowartościowujących terapię bez odrywania od środowiska społecznego, jak również tendencje oszczędnościowe. Może także być (i na pewno jest) następstwem sukcesów przemysłu farmaceutycznego w produkcji skuteczniejszych leków oraz bardziej skutecznej terapii pozaszpitalnej. Zawartość tabeli nie upoważnia do oceny, czy chorób psychicznych jest więcej czy mniej. Jest jednak bardzo prawdopodobne, że osoby objęte leczeniem cierpią relatywnie mniej, na tyle, że mogą obyć się bez stałego nadzoru lekarskiego i lepiej lub gorzej funkcjonować we własnym środowisku. Coraz bardziej skuteczne leki i terapia powodują, że *per saldo* odczuwanego cierpienia jest mniej i mniej jest także dysfunkcjonalności społecznej powodowanej przez choroby psychiczne. W pełni rozkwitu epoki przemysłowej w obserwowanych państwach, tzn. w latach 50.-60., poziom cierpienia psychicznego i społecznej dysfunkcjonalności chorych psychicznie był z pewnością o wiele większy. Konkludując, stwierdzić należy, że w epoce destrukcji społeczeństwa przemysłowego poziom zagrożeń dolegliwościami psychicznymi jest prawdopodobnie wyższy niż w epoce przemysłowej, ale dolegliwości te są o wiele skuteczniej leczone. W efekcie ludzie prawdopodobnie cierpią mniej, niż gdyby to samo przydarzyło im się w stabilnym społeczeństwie przemysłowym.

**Wniosek: wraz z destrukcją społeczeństwa przemysłowego liczba zaburzeń psychicznych prawdopodobnie wzrosła; jednak realny wzrost cierpień psychicznych jest mniejszy, niżby to wynikało ze statystyk medycznych.** Znaczną część wzrostu statystyk zaburzeń psychicznych i wzrostu użycia leków psychotropowych możemy przypisać zmianom definiowania zaburzeń psychicznych, przemianom kulturowym i zmianom metod leczenia (zwrot od psychoterapii do farmakologii oraz łączenia chorób organicznych z zaburzeniami psychicznymi).

## Wnioski dla Polski

Zakładając, że przemiany kulturowe w Polsce będą postępować w tym samym kierunku co w Europie Zachodniej, należy się spodziewać dużego wzrostu liczby porad psychiatrycznych. Dużego, dlatego że destrukcja społeczeństwa przemysłowego będzie pogarszać stan psychiczny, i po drugie, odrabiane będzie swoiste zapóźnienie polegające na tym, że to, co w innych krajach od dawna jest leczone, w Polsce jeszcze nie jest, ale będzie. Wspomniane wcześniej zmiany kulturowe złożą się na niekoniecznie wykrytalizowany organizacyjny, ale liczny ruch społeczny, nastawiony na indywidualny kom-

fort psychiczny. Codzienne trudności zawodowe zaczną być traktowane w kategoriach symptomów psychicznych. Wzrośnie wydatnie liczba porad psychiatrycznych, a także zwiększy się liczba skarg na *mobbing* – prawdziwy lub urojony. Wcześniej czy później pojawią się opracowania, prawdopodobnie nawet o charakterze naukowym, nastawione na zreformowanie funkcji kierowniczych przez uzupełnienie ich o rolę „kierownika terapeuty”. Zanim to jednak nastąpi, będzie rósł nacisk na eliminowanie autokratycznego stylu kierowania, jako kluczowego czynnika podnoszącego psychiczny koszt pracy. Będzie to sprzyjało tworzeniu sprzyjającego klimatu dla implementacji opisanej wcześniej nowej przedsiębiorczości.

Coraz częściej codzienne trudności zawodowe zaczną być traktowane w kategoriach symptomów psychicznych. Jest dość prawdopodobne, że będzie rósł wskaźnik absencji w pracy powodowany zaburzeniami psychicznymi i zwolnienia lekarskie tego typu będą sygnować nie tylko lekarze psychiatrii, ale także lekarze rodzinni. Można przewidywać, że ewentualny wzrost porad psychiatrycznych będzie w znacznym stopniu powodowany nie tyle wzrostem cierpienia psychicznego, ile zmianami w definiowaniu własnego stanu psychicznego i wzrostu nacisku na indywidualny komfort psychiczny. *Ceteris paribus*, ewentualne zmniejszenie, u znacznej części pracowników, codziennych dolegliwości psychicznych pozwala oczekiwać, że zmieni się sposób postrzegania środowiska pracy jako mniej opresyjnego i w efekcie psychiczny koszt pracy relatywnie się zmniejszy. Zmniejszą się także opisane wcześniej negatywne następstwa dużego psychicznego kosztu pracy dla zachowań pracowniczych. Możemy także oczekiwać, że psychiczna gotowość do akceptacji zmian związanych z wdrażaniem zasad nowej przedsiębiorczości i nowej gospodarki będzie cechować nieco większą liczbę pracowników niż obecnie.

## Literatura

- Bartens W. (2011), *Zdrowi z urojenia*, „Suddeutsche Zeitung”, 16.07., cyt. za „Forum”, 12-18.09.
- Bauman Z. (2000), *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Beck U. (2002), *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Beck U. (2009), *Ponowne odkrycie polityki; przyczynek do teorii modernizacji refleksyjnej*, [w:] U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Modernizacja refleksyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dettmer M., Shafy S., Tietz J. (2011), *Kiedy świeca się dopala*, „Forum” 6, 7-3.02.
- ESPON (2007), *Identyfikacja istotnych przestrzennie aspektów społeczeństwa informacyjnego*, Raport końcowy, Uniwersytet Warszawski, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG), [[http://www.espon.pl/files/11\\_2/2/ESPON\\_1.2.3\\_RAPORT\\_FINAL\\_w.polska.pdf](http://www.espon.pl/files/11_2/2/ESPON_1.2.3_RAPORT_FINAL_w.polska.pdf)].
- Eurobarometer (2006), *Mental Well-being. Special Eurobarometer*, maj, European.
- Eurobarometer (2010), *Special Eurobarometer 345, Mental Health*, Part 1: Report, European Commission.



- Eurostat (2011), [<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&xpcode=tps00047&plugin=1>].
- Freuneberger H.J., Richelson G. (1980), *Burn-out. The High Costs of High Achievement*, Anchor Press, Garden City, New York.
- Gasiul H., *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Difin, Warszawa.
- Giddens A. (2001), *Nowoczesności tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Giddens A. (2008), *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Giddens A. (2009), *Europa w epoce globalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Horvitz A., Wakefield J. (2007), *The Loss of Sadness: How Psychiatry Transformed Normal Sorrow into Depressive Disorder*, Oxford University Press, Oxford.
- Hryniewicz J.T. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Inglehart, R.F. (2008), *Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006*, „West European Politics”, vol. 31, nr 1/2, s. 130-146.
- Matyja A. (2006), *Wybrane zagadnienia zdrowia psychicznego kobiet na terenie woj. śląskiego w latach 1999-2003*, „Ann. Acad. Med. Siles”, vol. 60, nr 2.
- Mączyński J (1998), *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, IFiS PAN, Warszawa.
- Mojtabai R., Olfson M. (2008), *National patterns in antidepressant treatment by psychiatrists and general medical providers*, „Journal of Clinical Psychiatry”, vol. 69, nr 1064-1074.
- OECD (2005), *OECD Productivity Database*, wrzesień, [[www.oecd.org/statistics/productivity](http://www.oecd.org/statistics/productivity)].
- Pedler M., Aspinwall K. (1999), *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa.
- GUS, (1936), *Mały Rocznik Statystyczny*, rok VII, GUS, Warszawa.
- GUS, (2009), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, GUS, Warszawa.
- Sauter S.L., Murphy L.R., Hurrell J.J., Levi L. (1998), *Psychosocial and Organizational Factors*, [w:] *Encyklopaedia of Occupational Health and Safety*, J.M. Stellman (red.), 4 wyd., vol 2.
- Schule Ch. (2007), *W szponach strachu*, „Forum” 45, 5.11-11.11.
- Siemieńska R. (2004), *Od wartości postmaterialistycznych do materialistycznych – casus Polski*, [w:] *Zmiana czy stagnacja* pod red. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Święcicki J., *Depresja wokół nas, rozmowa z prof. Łukaszem Święcickim, przeprowadzona przez W. Moskala*, „Gazeta Wyborcza”, 23 lutego.
- Thurow C.L. (1999), *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- US Census, Business Enterprise (2008), *The 2008 Statistical Abstract, Business Enterprise*, [[http://www.census.gov/compendia/statab/cats/business\\_enterprise.html](http://www.census.gov/compendia/statab/cats/business_enterprise.html)].
- Wciórka B., Wciórka J. (2005), *Sondaż opinii publicznej. Czy Polacy niepokoją się o swoje zdrowie psychiczne?*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii”, vol. 14 (4).
- Weissman i in. (1997), *The cross-national epidemiology of panic disorder*, „Archives of General Psychiatry”, vol. 54, nr 4.
- Wheaton B. (1978), *The Sociogenesis of Psychological Disorder: Reexamining the Causal Issues with Longitudinal Datas*, „American Sociological Review”, nr 3.
- Wittchen H.U. i in. (2011), *The Size and Burden of Mental Disorder and other Disorders of the Brain in Europe 2010*, „European Neuropsychopharmacology”, nr 21.

### **The Knowledge-Based Economy: The Psychological Costs of Work and Management Style**

#### Summary

The knowledge-based economy (the new economy) made its appearance in the nineteen-eighties. Currently, it has established itself as a new formation in the world economy, especially in the United States. With the new economy came the concept of new entrepreneurship. New entrepreneurship is defined as the broad participation of managers and employees in everyday technical and organizational upgrading. Secular trends in social changes demonstrate that needs for autonomy and creativity are growing significantly, while the importance of duty and obedience is greatly diminishing. It is from this point of view that the situation in Polish businesses is examined. It is necessary to decrease the psychological costs of work, increase intellectual activity, fortify achievement motivation, and introduce a participatory management style in order to transform workers into "entrepreneurs."

---

Janusz T. Hryniewicz – prof. dr hab., pracuje w EUROREG Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych, Uniwersytet Warszawski. Jego zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie, socjologię gospodarki, badania regionalne i lokalne. Za swoje najważniejsze publikacje uznaje książki: „Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004 i „Stosunki pracy w polskich organizacjach”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.