



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PROJECT:

PRO-MOTION. Sensitive career management

Call: EACEA/34/2019: Social inclusion and common values: the contribution in the field of education and training, project number: 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN

TITLE OF DOCUMENT:

Deliverable 4.2: Guidebook for VET advisors

Deliverable 4.4: Guidebook for employers/HR departments

POLISH VERSION

"Sensitive career management: A Handbook for HR and Counseling Experts"

Editors: Maria Fabiani, Monika Baryła-Matejczuk



WSTĘP

Wysoka wrażliwość to dziedziczona cecha temperamentu. Profesjonalna nazwa tej cechy to wrażliwość przetwarzania sensorycznego. Jej nasilenie wiąże się z faktem, że układ nerwowy bardzo dokładnie przetwarza wszystkie docierające do niego informacje. Koncepcje związane z wyjaśnianiem zróżnicowanej wrażliwości zyskują w ostatnich latach na popularności. Dzieje się tak, ponieważ cecha ma istotne znaczenie dla jakości życia. Zrealizowanych zostało wiele badań weryfikujących znaczenie wrażliwości dla różnych sfer funkcjonowania człowieka. Potocznie wrażliwość częściej identyfikuje się ze słabością niż z siłą. Natomiast z wyników badań ostatnich kilkadziesiąt lat wiemy, że we wrażliwości nie chodzi tylko o silne emocje, o wzruszanie się, zamartwianie, płaczliwość, czy lękowe reagowanie. Osoby wysoko wrażliwe są również uważne, sumienne i empatyczne. Opracowywane profile wrażliwości dają też jasno do zrozumienia, że dla rozwoju potencjału wysoko wrażliwych osób szczególnie znaczenie ma jakość środowiska w jakim wrażliwi się rodzą, a kolejno żyją i pracują. Osoby o wysokim nasileniu cechy stanowią ok. 30% populacji. Z jednej strony jest to odsetek na tyle duży, że trudno uznać tej cechy za dysfunkcję. Z drugiej jednak na tyle mały, że miejsca odpoczynku, pracy, zabawy, nauki zorganizowane są zazwyczaj dla osób mało lub średnio wrażliwych. Z ewaluacyjnego punktu widzenia zaś wiemy, że gdyby cecha ta nie była potrzebna, społecznie użyteczna, prawdopodobnie nie występowałaby u ludzi.

Jednym z aspektów wrażliwości rozumianej jako cecha temperamentu jest skłonność do bycia przytłoczonym. Bogate w bodźce sensoryczne środowisko (np. głośne, intensywnie oświetlone, tłoczne, chaotyczne) może być dla osób wysoko wrażliwych bardziej męczące niż dla ich współpracowników. Częściej przeszkadzają im zmiany w miejscu pracy, duża ilość stymulacji, jak np. praca w otwartej przestrzeni. Skłonność do przestymulowania może powodować unikanie konfliktów występujących w miejscu pracy, czy słabe radzenie sobie z nimi, a także większy stres. W opinii wielu pracodawców, widoczny u pracownika stres, trudności w pracy pod presją czasu mogą być identyfikowane jako jego słabość. Głębokie przetwarzanie informacji (kolejna cecha związane z wrażliwością) może wydłużać czas podejmowania decyzji. Jeśli więc skoncentrujemy się tylko na widocznych przejawach uważnego przetwarzania, uznać możemy, że taka osoba ma problemy z podejmowaniem decyzji, trudno jej się na coś zdecydować, wybrać. W takich sytuacjach potrzebne jest wrażliwym ludziom wsparcie i konstruktywne informacje zwrotne, które rzadko są oferowane. Zamiast tego, doradza się wrażliwym

pracownikom by się uodparniali i hartowali. Jeśli popatrzymy na niektóre przejawy wrażliwości, możemy pochopnie uznać je za ciężar dla firmy. W niesprzyjających warunkach, na pierwszy plan wychodzą bowiem zachowania, w których widzi się wadę.

W niniejszej publikacji staramy się przedstawić cechę jako istotny i ważny zasób. Co więcej, proponujemy przesunięcie punktu ciężkości z diagnozy człowieka (jego cechy i osobowości) na diagnozę środowiska, ponieważ zdrowe środowisko zawodowe będzie korzystne nie tylko dla osób wysoko wrażliwych ale dla wszystkich. I choć wiele współcześnie opracowywanych teorii ma dużą wartość aplikacyjną to zastosowanie ich w życiu bywa wyzwaniem. Zmiany w środowisku pracy często mają charakter oddolny. Po części wymuszają je działania pracowników młodego pokolenia, którzy są coraz bardziej świadomi znaczenia jakości otoczenia dla ich dobrostanu i zdrowia psychicznego. Dlatego, szerzenie rzetelnej wiedzy na temat znaczenia jakości środowiska dla poczucia satysfakcji, skuteczności i efektywności pracy stało się celem działań zespołu ekspertów opracowujących projekt PRO-MOTION. Niniejsza książka jest efektem międzynarodowej współpracy badaczy i praktyków, którzy za wspólny cel postawili sobie opracowanie działań zorientowanych na wsparcie osób wysoko wrażliwych w ich najbliższym środowisku. Eksploracja zagadnienia wrażliwości środowiskowej pokazała nam również, że warunki szczególnie korzystne dla osób wysoko wrażliwych, to warunki rozwoju także dla innych pracowników, których wrażliwość na bodźce środowiskowe jest przeciętna czy niska.

Kolejne części książki podejmują zagadnienie identyfikacji cechy, potrzeby brania jej pod uwagę w kontekście pracy zawodowej, możliwości wsparcia i pomocy. Pierwszy rozdział „Wysoka wrażliwość w pracy: powód, dla którego powinna znaleźć się w agendzie pracodawcy” poświęcony jest przybliżeniu znaczenia cechy dla rozwoju kariery zawodowej. W kolejnym rozdziale „Identyfikacja wysokiej wrażliwości w projektowaniu i zarządzaniu karierą” omówiono główne obszary, w których przejawia się wysoka wrażliwość, a także niektóre z narzędzi psychometrycznych wykorzystywanych do jej identyfikacji. Opisano również mocne strony wysoce wrażliwych osób w środowisku pracy, ujawniając ich potencjalny pozytywny wpływ na firmy, środowiska pracy i interakcje między współpracownikami. Trzeci rozdział „Wrażliwość środowiskowa w rozwoju kariery przez pryzmat powołania, znaczenia i woli” analizuje zagadnienie powołanie i znaczenie pracy zawodowej dla osób o wysokiej wrażliwości. Podkreśla, w jaki sposób unikalne cechy osób wysoko wrażliwych kształtują ich

ścieżki kariery i satysfakcję zawodową. W rozdziale znaleźć można również oparte na dowodach zalecenia dla praktyków. W kolejnym rozdziale „Wysoka wrażliwość w kształceniu zawodowym i szkoleniach: jak wspierać uczniów wysoko wrażliwych” przedstawiono strategie, które doradcy ds. kształcenia i szkolenia zawodowego mogą zastosować podczas udzielania porad uczniom wysoko wrażliwym. Treści opierają się na założeniu, że doradca ds. kształcenia i szkolenia zawodowego nie powinien narzucać uczniowi żadnej ścieżki, ale raczej poprowadzić go w kierunku zwiększenia samowiedzy, pozytywnych mechanizmów radzenia sobie oraz kontynuowania kariery lub dalszych studiów, które odpowiadają jego potrzebom. Dodatkowo podawane są informacje zwrotne i strategie monitorowania, zarówno w celu otrzymywania, jak i przekazywania informacji zwrotnych jako doradca ds. kształcenia i szkolenia zawodowego, a także w celu monitorowania postępów i/lub wyników. Kolejna część „Mentoring i coaching osób wysoko wrażliwych w pracy: strategie i narzędzia” daje obraz znaczenia osób wysoko wrażliwych dla firmy. W tym rozdziale przedstawiono wskazówki dotyczące zarządzania pracownikami o wysokiej wrażliwości, czytelnik może się dowiedzieć w jaki sposób style zarządzania mogą być czynnikiem wspieranym poprzez mentoring i coaching wysoko wrażliwych pracowników. Rozdział ten jest cenny dla wszystkich rodzajów menedżerów w różnych firmach i organizacjach oraz dla wszystkich osób pracujących we współpracy z innymi.

Książkę adresujemy przede wszystkim do specjalistów zajmujących się na co dzień doradztwem zawodowym, projektowaniem kariery, przyczyniają się do tworzenia zdrowych miejsc pracy. Książkę kierujemy zarówno dla pracowników szkół, ekspertów instytucji wspierających w projektowaniu kariery a także do przedstawicieli działów HR. Biorąc pod uwagę zawarte w niej treści opracowanie może być użyteczne dla studentów psychologii, zarządzania, pedagogiki a także samych osób wysoko wrażliwych. Zdajemy sobie sprawę, że jej fragmenty mogą być miejscami trudne w odbiorze, to jesteśmy przekonani, że wiedza i wskazówki w niej zawarte będą procentowały zarówno w pełniejszym zrozumieniu istoty wrażliwości jak i pomogą w skutecznym projektowaniu zdrowych miejsc pracy.

Wysoka wrażliwość w pracy: powód, dla którego powinna znaleźć się w agendzie pracodawcy

Ph. D Monika Baryła-Matejczuk,¹ Ph. D Monika Wawrzeńczyk-Kulik²

WSEI University, Lublin, Poland

¹ 0000-0003-2321-9999

² 0000-0001-6881-4201

Ilość stron: 16

Ilość tabel: - 1

Ilość ilustracji: - 0

Dodatkowe materiały: Materiały platformy pro-motion

Krótki opis zawartości rozdziału: Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne (WPS) to cecha fenotypowa, która charakteryzuje się głębokim przetwarzaniem informacji o środowisku na poziomie poznawczym, sensorycznym i emocjonalnym. WSP ma zatem istotny wpływ na różne obszary życia. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że dla osób wysoko wrażliwych szczególne znaczenie ma środowisko, w którym się rozwijają. Celem rozdziału jest przedstawienie znaczenia cechy dla rozwoju kariery zawodowej.

Unikalne zalety:

- rzetelna wiedza na temat znaczenia wrażliwości dla funkcjonowania w pracy
- zmiana postaw i rozwijanie umiejętności dostrzegania korzyści płynących z wrażliwości
- szczegółowe wskazówki dotyczące samopomocy
- ciekawe przykłady z badań

Słowa kluczowe: pracownik wysoko wrażliwy, wysoka wrażliwość, rozwój zawodowy, zarządzanie karierą, psychologia pozytywna

1. Pracownik wysoko wrażliwy

Wrażliwość przetwarzania sensorycznego (SPS) to cecha, która opisuje międzyludzkie różnice na bodźce ze środowiska. SPS is a phenotypic trait that is characterized by deep information processing of the environment at cognitive, sensory, and emotional levels (Acevedo et al., 2014; Aron & Aron, 1997; Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Thus, SPS has a great influence on different life areas. Jednym z tych obszarów jest praca zawodowa. Osoby, które charakteryzują się jej wysokiemu nasileniem cechy określa się mianem osób wysoko wrażliwych.

Wysoka wrażliwość rzadko wymieniana jest wśród cech efektywnego pracownika czy skutecznego lidera. Osoby wysoko wrażliwe potocznie uważa się za płacziwie, zamartwiające się, mało odważne i niezbyt przebojowe. Z pewnością też nie „rozpychają się łokciami” i nie domagają się swego. Czy oznacza to, że osoby wrażliwe nie są dobrymi pracownikami?

To, co wysuwa się na pierwszy plan często bywa mylące i pokazuje tylko jedną stronę medalu. Co z drugą stroną? Jacy są wysoko wrażliwi pracownicy? Co jest ich mocną stroną? Jak nimi zarządzać, wspierać? Czy takie osoby mogą zostać skutecznymi liderami? Między innymi na te pytania postaramy się odpowiedzieć w kolejnych paragrafach tej części książki.

Badania na temat wysokiej wrażliwości prowadzone są od ponad 20 lat (m.in. (Aron & Aron, 1997; Boyce & Ellis, 2005; Pluess, 2015), a ich wyniki pokazują potencjał tkwiący w ludziach posiadających taką cechę. Przyczyny i znaczenie wrażliwości od lat są obiektem zainteresowań wielu badaczy na całym świecie. Wspólny wniosek badań, które często mają różne korzenie to fakt, że osób wysoko wrażliwych jest mniejszość i że wrażliwość wiąże się z wyższą reaktywnością zarówno na negatywne jak i pozytywne bodźce i doświadczenia (Greven et al., 2019).

Na podstawie charakterystyki samej cechy, a także dotychczas przeprowadzonych badan (zarówno badań jakościowych jak i ilościowych) może przypuszczać, że osoby wysoko wrażliwe to wartościowi, ale niedoceniani pracownicy. Ich wyczulenie na szczegóły, głębokość przetwarzania, emocjonalność i empatia sprawiają, że są zaangażowani, oddani, twórczy i

potrafią myśleć nieszablonowo. Są dokładni, skrupulatni i odpowiedzialni. Druga strona tego medalu to mniejsza odporność na stres i wrażliwość na niesprzyjające warunki pracy. Niniejszy rozdział przybliży charakterystykę cechy ale też pokazuje jak w życiu zawodowym poradzić sobie z wysoką wrażliwością i wykorzystać ją jako swój atut.

Z badań wynika, że co piąta spotkana przez ciebie osoba to tzw. osoba wysoko wrażliwa (OWW). Być może nawet nie zdajesz sobie z tego sprawy, a również należysz do tego grona? Wysoka wrażliwość wiąże się to z faktem, że układ nerwowy bardzo dokładnie przetwarza wszystkie docierające do niego informacje. Potocznie wrażliwość częściej identyfikuje się ze słabością niż z siłą. We wrażliwości nie chodzi jednak tylko o emocje, o wzruszanie się, zamartwianie, płaczliwość, czy lękowe reagowanie. Osoby wysoko wrażliwe są szczególnie uważne, a ich organizm intensywnie reaguje na bodźce zewnętrzne (np. drapiące metki, silne światło, zapachy, zmiany w otoczeniu), jak i wewnętrzne (np. głód, ból). Osoby wysoko wrażliwe są również uważne, sumienne i empatyczne (Aron, 2013; Aron, Aron, & Jagiellowicz, 2012). Możemy więc założyć, z ewolucyjnego punktu widzenia, że gdyby cecha ta nie była potrzebna, społecznie użyteczna, prawdopodobnie nie występowałaby u ludzi.

2. Wysoko wrażliwy pracownik – eksploracja źródeł zawodowej satysfakcji

Jak wynika badań przeprowadzonych w ramach projektu PRO-MOTION¹ istnieje wiele stereotypów, błędnych przekonań dotyczących funkcjonowania wysoko wrażliwych pracowników. Ponadto w samej wrażliwości wyłania się też zaskakujący potencjał. Wspominane badania to badania jakościowe (wywiady i grupy fokusowe) prowadzone zarówno z samymi wysoko wrażliwymi pracownikami różnych branż i zawodów jak i pracodawcami (właścicielami firm, liderami, menedżerami, dyrektorami małych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych i non-profit). Badania realizowane były równolegle w Polsce, Hiszpanii, Portugalii, Norwegii, Rumunii i we Włoszech. Dokonano dzięki temu

¹ Poczytaj więcej na temat projektu na stronie internetowej: <https://promotion.wsei.eu/pl/>. W zakładce platforma, możesz dowiedzieć się więcej o zawodowym potencjale wynikającym z wrażliwości

eksploracji czynników warunkujących satysfakcję zawodową w kontekście pracy osób wysoko wrażliwych..

Wyróżniono i sformułowano obszary (tematy) odnoszące się do satysfakcji zawodowej. Obszary/tematy dla kategorii pracowników i pracodawców zestawiono w tabeli.

Pracownicy	Pracodawcy
Przekonania o wysokiej wrażliwości	Przekonania o wysokiej wrażliwości
Znaczenie wrażliwości dla wykonywanej pracy	Dostosowanie stylu kierowania
Zarządzanie	Motywowanie
Relacje	Relacje
Warunki	Fizyczne warunki pracy
Praktyczne implikacje dla zarządzania (dla menadżerów, działów HR)	Implikacje dla zarządzania pracownikami

Opinie dotyczące przekonań na temat wysokiej wrażliwości w kontekście pracy wyrażane przez osoby biorące udział w wywiadach wskazały, że wysoka wrażliwość pracowników bywa postrzegana jako romantyczne i ideowe usposobienie, charakteryzujące młodych ludzi. Badani zwracali uwagę, że wrażliwość w ich opinii związana jest z wysoką empatią i może być przez niektórych odbierana jako słabość. Jednak wysoko wrażliwi pracownicy nie traktowali jej w kategoriach wady i czegoś co przeszkadza w życiu, choć zwracali uwagę na odczucie swojej inności. Pracodawcy wskazywali na konieczność indywidualnego traktowania osób wysoko wrażliwych w procesie zarządzania – *„jeżeli tylko je odpowiednio poukladać, to będą świetnymi pracownikami”* oraz kształtowania relacji społecznych, tak by nie odrzucać osób wysoko wrażliwych, które *„są wrzucane do worka z jakimiś takimi marudami, hipochondrykami, no i generalnie jest dystans, jest duży dystans”*. Kategorią najbardziej

podkreślaną przez pracodawców i łączoną z funkcjonowaniem pracowników wysoko wrażliwych był stres i wyrażone przekonanie o trudnościach w pracy związanych z odczuwanym stresem.

W kontekście wykonywanej pracy czynnikiem, który okazał się najsilniejszy dla osób o wysokiej wrażliwości była **silna emocjonalność**. Pracownicy wysoko wrażliwi opisywali ją jako intensywne i silne doświadczanie interakcji z innymi ludźmi, obowiązków, tonu głosu, wszystkiego. Kolejnym czynnikiem wybijającym się jeśli chodzi o kontekst pracy jest odczuwana przez osoby wysoko wrażliwe potrzeba kształtowania **wspierającego klimatu**, opisywanego najczęściej z użyciem określeń: wzajemne zrozumienie, wsparcie, docenianie, szacunek, życzliwość i pozytywne nastawienie. Kolejną mocno zaznaczoną była potrzeba **uporządkowania wykonywanych zadań**. Osoby wysoko wrażliwe jako potencjalny problem dla własnej efektywności wskazywały nie tyle samą ilość czy trudność zadań ale brak precyzji, jasności w określaniu zadań i obowiązków oraz brak czytelnych zasad. Chociaż **przeładowanie zadaniami** oraz wszelkimi wrażeniami jakie odbierają osoby wysoko wrażliwe w pracy staje się dla nich powodem do „wylączenia” w sytuacji odczuwanego „przeciążenia”. **Poszukiwanie zewnętrznych źródeł potwierdzeń**, wyrażanych jako potrzeba informacji zwrotnej na temat efektów pracy, nie tylko po jej zakończeniu ale także w trakcie „*żeby się dowiedzieć, czy wszystko robię w porządku*” jest również mocno podkreślana przez pracowników wysoko wrażliwych.

Oczekiwania pracowników wysoko wrażliwych formułowane w zakresie zarządzania dotyczyły przede wszystkim **potrzeby niezależności i autonomii**, zaufania i pozwolenia na duży zakres swobody w wykonaniu zadania. Ponownie pojawił się postulat odnośnie komunikacji – **silna potrzeba przejrzystej komunikacji** – i ponownie dotyczył on przede wszystkim jasności co do stawianych zadań, osiąganego efektów oraz rozwiązywania problemów. **Łatwość przeciążenia** wynikającego z organizacji pracy, intensywności relacji społecznych ale i fizycznych warunków pracy to w przypadku pracowników wysoko wrażliwych aspekt jaki w sferze zarządzania powinien być zauważony.

Dominującym czynnikiem, który wyróżnił się w wyniku wywiadów pracowniczych była **duża dbałość o relacje**. Respondenci wyrażali ją jako „*potrzebę kontaktu z innymi ludźmi*”

takiego bezpośredniego”. Podkreślali, że zwracanie uwagi na potrzeby innych, to „*klucz do tego żeby się porozumieć*” i, że wysoka wrażliwość pomaga lepiej „*zrozumieć i wczuć się*” w potrzeby, których inni nie potrafią wyrazić. Ich oczekiwania wyrażały się również jako postulat żeby „*traktować pracowników bardziej, jako ludzi, a nie jako takie maszynki do nakręcania spirali finansowej*”.

Następnie pojawiły się uwagi dotyczące **poczucia osamotnienia i niezrozumienia** oraz ponownie **znaczenie komunikacji**. Wysoka wrażliwość „*nie zawsze może być postrzegana jako taki stuprocentowym plus*”, „*jest pewnego rodzaju zagrożenie spotkania się z niezrozumieniem*” lub wręcz bycia „*traktowany jako gorsza jednostka*”.

Jeśli chodzi o warunki pracy potwierdzenie znalazła **potrzeba odpowiedniej przestrzeni do pracy**. Respondenci odnosili się do szeregu elementów kształtujących tę przestrzeń: dźwięki, zapachy, temperatura, oświetlenie, kolory, natężenie ruchu. Negatywnie odnosili się do pracy w tzw. open space – „*zbyt dużą liczbą bodźców, które na raz przy różnego rodzaju zadaniach występują w wieloosobowych pokojach*”. Cenią sobie możliwość „*organizować miejsce pracy według siebie*”.

Najsilniej podkreślanym przez wysoce wrażliwych pracowników postulatem jeśli chodzi o praktyczne implikacje dla zarządzania jest **rozpowszechnianie rzetelnej i pogłębionej wiedzy o wysokiej wrażliwości**. Wiedza ta przyda się pracownikom – „*ma mi samemu pomagać, żeby ta wysoka wrażliwość nie była taką kulą, która pociągnie mnie na życiowe, duchowe i emocjonalne dno ale ... sprawi, że jakoś będę mógł wobec tych zadań na mojej drodze podchodzić z większą taką wewnętrzną odpornością*”. Przyda się również przełożonym i pracodawcom - „*przy tych decyzjach personalnych*” i „*żeby pomyśleli, czy mają warunki pracy właśnie takie przyjazne dla takich osób*”, „*warunki które można by było wprowadzić, zmieniając pracę tych ludzi, ale co najważniejsze, pozwoliłoby zwiększyć też skuteczność i wydajność*”.

Silne reakcje emocjonalne w pracy zostały potwierdzone jako dominujący czynnik jaki należy brać pod uwagę przy określaniu przez kierowników stylu kierowania pracownikami wysokowrażliwymi. Osoby wysoko wrażliwe „*zwracają uwagę na emocje swoje, emocje kogoś, czyli też szefa*”, „*bardzo silnie reaguje na emocje jakie są w grupie*”. Sytuacje w jakich



ta reakcja emocjonalna szczególnie jest widoczna w opinii pracodawców to krytyka – „*źle znosi krytykę, bo to jest c oś, co będzie przerabiał cały czas w swojej głowie, w nocy nie pozwoli mu zasnąć*”. Presja czasu jest też taką sytuacją - „*pod presją czasu nie potrafi pracować*”, „*kiedy ma przestrzeń czasu, świetnie sobie radzi*”. Pracodawcy wskazywali również, że osoby o wysokiej wrażliwości są **odpowiedzialne** w swojej pracy, mają **preferencje dotyczące wykonywania jednego zadania i orientację prospektywną**, wzmocnioną **potrzebą nadania sensu zadaniu**. „*Myślę, że ten wysoko wrażliwy to raczej pokazuje w tym co robi i jak robi innym jak powinni bo on i tak nie wyjdzie przed szereg i nie powie*”. „*Bardzo dobrze funkcjonują w zespole. Myślę, że taka cecha jak empatia jest bardzo pomocna. Też są bardzo wspierające. Nie ulegają takim wyskokom i złości, frustracji. Prowadzą pozytywny klimat emocjonalny. Pomagają tym właśnie nam, kierownikom. potrafią mieć dystans. W związku z tym, że są empatyczne, to też wspierające.*”

Preferencje dotyczące miejsca i warunków fizycznych pracy zauważone przez pracodawców były zbieżne z tymi deklarowanymi przez pracowników. **Wrażliwość na dystraktory**, takie jak światło, hałas generowany przez telefony, rozmowy i ruch człowieka zostały wskazane jako najpoważniejsza niedogodność. Stąd **praca w przestrzeni otwartej** została wskazana jako wywołująca nadmierne **przeciążenie**. Pracodawcy wskazywali również na wyraźną **preferencję konsekwencji i porządku** oraz **elastyczność** w przypadku niesprzyjających warunków **kosztem własnego komfortu**.

Jasne wskazówki odnoszące się do zarządzania wysoko wrażliwymi pracownikami, które zostały sformułowane przez pracodawców odnoszą się w pierwszej kolejności do potrzeby **dostarczania rzetelnej wiedzy o wysokiej wrażliwości**. Ze wskazań respondentów wynika, że odpowiednim stylem zarządzania jest w danym przypadku **styl partycypacyjny**, mocno zorientowany na **poszanowanie potrzeb** pracownika ale i **na stawiane zadania**.

3. Wrażliwość jako zasób sygnaturowy

„Wybierz pracę, którą kochasz, a nie przepracujesz ani jednego dnia więcej w swoim życiu” – to popularny cytat z Konfucjusza.

Jak wiemy z dotychczas przeprowadzonych badań, wysoka wrażliwość nie jest zaburzeniem czy dysfunkcją. Wiemy jednak, że osoby wysoko wrażliwe, które wychowują się i rozwijają w niewłaściwych, trudnych i stresujących warunkach są częściej narażone na trudności natury psychologicznej, takie jak depresja, zaburzenia lękowe, wypalenie zawodowe (cf. Jaekel, Pluess, Belsky, & Wolke, 2015; Lionetti, Pluess, Aron, Aron, & Klein, 2019; Liss, Mailloux, & Erchull, 2008; Liss, Timmel, Baxley, & Killingsworth, 2005; Pluess & Boniwell, 2015). Co ciekawe wiemy też, że wrażliwość może być postrzegana nie tylko przez pryzmat bycia czynnikiem ryzyka trudności, ale również jako czynnik chroniący prawidłowy rozwój, czy szczególne korzyści związane z korzystaniem ze wspierających i dobrych warunków. Okazują się jednak, że to co może być korzyścią i benefitem, często postrzegane bywa jako “kula u nogi”. Nie każdy, w jednakowy sposób potrafi, bądź jest w stanie wykorzystać “przewagę” jaką daje wrażliwość. Jeśli przyjrzymy się wynikom badań opisanych w poprzednim paragrafie – czasem nie jest to proste. W psychologii pozytywnej mówimy o tak zwanych **zaletach sygnaturowych** (Seligman, 2004, 2006), czyli tym, co w nas najważniejsze, najbardziej rozwinięte, co świadczy o nas, jako o ludziach. Od ich wykorzystania w dużej mierze zależy satysfakcja z wykonywanej pracy.

W przypadku osób wysoko wrażliwych zalety te związane są ze szczególnym działaniem układu nerwowego, m.in. z bardzo dokładnym przetwarzaniem docierających informacji. Częste wykorzystywanie w pracy cech związanych z wrażliwością, jak wyczulenie na niuanse, subtelności, na piękno, nadawanie sensu doświadczeniom, zwiększa zadowolenie z wykonywanej aktywności. Zgodnie z tymi założeniami, osoba, która ma możliwość wykorzystywać swoje zalety, ma większe szanse na osiągnięcie wysokiego zadowolenia z pracy.

Osoby wrażliwe są obdarzone potencjałem i zasobami, które umożliwiają im zrozumienie siebie, innych, wnikliwą analizę, empatię, uważne podejmowanie decyzji, innowacyjne i twórcze podejście. Jednak ich zasoby mogą być wykorzystywane tylko w odpowiednich warunkach. W sprzyjającym środowisku praca dla osób wrażliwych może być czymś więcej niż środkiem do osiągnięcia celów zarobkowych. Może być powołaniem,

oddaniem się pracy dla niej samej. Osoby, dla których praca jest powołaniem, odnajdują w niej spełnienie bez względu na awanse czy wynagrodzenie. Uważają, że ich działania przyczyniają się do ogólnego dobra, do czegoś większego i ważniejszego niż oni sami.

Osoby wysoko wrażliwe częściej odnajdują w dobrej pracy sens, głównie, ze względu na to, że tego właśnie potrzebują by wieść pełne życie.

4. Znalezienie przyjaznego miejsca pracy

Wiemy już, że dla osób wysoko wrażliwych, środowisko ma szczególne znaczenie. Osoby wysoko wrażliwe są wyjątkowo uważne, a ich organizm intensywnie reaguje zarówno na bodźce zewnętrzne (np. drapiące metki, gwar, nietypowe zapachy), jak i wewnętrzne (np. głód czy ból). Oznacza to, że przebodźcowane otoczenie (a takim są tzw. „open space”) może być niezwykle męczące. Przez przebodźcowanie rozumiem zmęczenie i stres. Trudne do zniesienia mogą być intensywne, sztuczne światło, hałas, rozmowy współpracowników, konflikty w miejscu pracy, nieprzyjemne, specyficzne zapachy, ustawienie biurka, czy przeciąg. Częściej przeszkadzają im zmiany w miejscu pracy oraz duża ilość impulsów (np. poleceń, rozmów).

Nie oznacza to, że wysoko wrażliwi ludzie są mniej otwarci na doświadczenia czy wyzwania. Z badań wiemy, że wysokie nasilenie wrażliwości współwystępuje z inną cechą osobowości, jaką jest otwartość na doświadczenia. Ponadto każdy jest inny i w inny sposób radzi sobie z warunkami w jakich się znajduje. Chodzi o to, że skłonność do przestymulowania może powodować unikanie konfliktów czy słabe radzenie sobie z nieporozumieniami występującymi w miejscu pracy. W niesprzyjających warunkach, na pierwszy plan wychodzą zachowania, w których widzi się wadę. Jeśli więc popatrzymy tylko na wybrane przejawy wrażliwości, możemy pochylnie uznać osoby wysoko wrażliwe za ciężar dla firmy.

Z drugiej jednak strony, cechy związane z wrażliwością pozwalają docenić, czy w sposób pełny korzystać ze sprzyjającego środowiska. Osoby wysoko wrażliwe mogą być szczególnie efektywne, twórcze, kreatywne i innowacyjne w sprzyjających warunkach. To zwykle zaangażowani i lojalni pracownicy. Nie ma tutaj recepty na określone fizyczne otoczenie (typu kolor ścian), ale z pewnością są cechy uniwersalne utrudniające skupienie, sprzyjające szybszej

męczliwości. Należą do nich bodźce działające na wszystkie zmysły: wzrok, słuch, zapach, dotyk, smak.

Przestymulowanie w zależności od osoby może przejawiać się zmęczeniem, brakiem siły czy nawet nadpobudliwością, nieprzyjemnym pobudzeniem, bezsennością. Każdy z przejawów przestymulowania prowadzi do odpoczynku albo do odcięcia się, wyłączenia. Wyczerpany człowiek, który dba o siebie, będzie w stanie sprawnie radzić sobie nawet w niesprzyjających dla niego warunkach.

5. Korzyści dla pracodawcy

Niestety to co we wrażliwości jest potencjałem, często bywa ukryte, bądź niewidoczne na pierwszy rzut oka. Na pierwszy plan wysuwa się zaś to, co jest trudne, co też dla wysoko wrażliwych osób bywa wyzwaniem. Prawdą też jest, że wysoka wrażliwość rzadko jest wymieniana wśród cech efektywnego pracownika. Zupełnie niesłusznie. Jak wiemy z poprzednich paragrafów, potocznie, wrażliwe osoby określane są jako płacziwie, zamartwiające się, mało odważne i niezbyt przebojowe. Rzadko mówi się o nich, że są bezkompromisowe czy stawiające na swoim.

Nie oznacza to, że osoby wysoko wrażliwe nie są dobrymi pracownikami. To, co pojawia się na „pierwszy rzut oka”, bywa mylące i pokazuje tylko jedną stronę medalu. Badania na temat wysokiej wrażliwości prowadzone są od lat, a ich wyniki pokazują potencjał tkwiący we wrażliwości. W zachodniej literaturze, coraz częściej wskazuje się, że wrażliwość daje przewagę, również na rynku pracy.

Wrażliwy pracownik, to osoba, która zazwyczaj uważnie podejmuje decyzje. W pracy jest dokładna, sumienna i często lojalna. W związku z głębszym przetwarzaniem, osoby wysoko wrażliwe zapamiętują więcej szczegółów, są też bardziej świadome długoterminowych konsekwencji podejmowanych decyzji. Myślą o przyszłości, starają się działać najlepiej, jak potrafią. Dotyczy to obszarów, na których im zależy.

Przekładając to na role zawodowe, to pracownik, który efektywnie uczy się z własnych doświadczeń. Naturalna empatia wrażliwych osób pozwala im radzić sobie z odczuciami

innych ludzi. Szybko poznają oczekiwania szefa, starają się dostosować do panujących zasad. Jeśli uważają je za sensowne, nie będą łamać panujących reguł.

Wrażliwość wiąże się również z doświadczaniem większej ilości czy bardziej intensywnych emocji. To właśnie te emocje, motywują pracownika, powodują, że dołoży on wszelkich starań, by sprostać wymaganiom przełożonego, a co więcej stara się nie popełniać błędów. Aby unikać nieprzyjemnych emocji związanych z niedotrzymaniem terminów, starają się lepiej planować zadania. W związku z tym, że ważne jest dla nich to, co myślą inni ludzie, do powierzonych obowiązków podchodzą poważnie.

To tylko niektóre z korzyści, jakie wrażliwy pracownik przynosi firmie. Zazwyczaj to osoby, które są zorientowane na rozwój, uważne na innych, znają się na ludziach, budują klimat organizacji, są kreatywne, innowacyjne i posiadają wysokie kompetencje społeczne. Jest tego naprawdę dużo, tylko trzeba czasem wysiłku, by ten potencjał zobaczyć.

Ramka:

Naturalna empatia wrażliwych osób pozwala im radzić sobie z odczuciami innych ludzi. Szybko poznają oczekiwania szefa, starają się dostosować do panujących zasad. Jeśli uważają je za sensowne, nie będą łamać panujących reguł.

Pojawia się więc pytanie dlaczego tak trudno ten potencjał zobaczyć. Osobom wysoko wrażliwym często brakuje siły przebicia, przebojowości, umiejętności głośnego chwalenia siebie w pracy. Można więc roboczo przyjąć, że to autoprezentacja a nie same kompetencje bywają wyzwaniem. Jeśli potraktujemy umiejętności w tym zakresie jako sposób na pokazanie swojego potencjału, wykorzystywanie własnych kompetencji, życie w zgodzie ze sobą i w zgodzie z posiadanymi możliwościami, wtedy nabywanie tych umiejętności może stać się środkiem to realizacji osobistych celów.

Nie zawsze jest to przyjemne dla wrażliwych osób. Z natury raczej nie zwracają na siebie uwagi, częściej zwracają uwagę na innych. Trzeba jednak pomóc ludziom z najbliższego otoczenia dostrzec, że w jednym człowieku, mieści się wrażliwość, odwaga i determinacja. Warunki do rozwoju polegają na tym, by mierzyć się z zadaniami, które nie zawsze są

przyjemne. Jak z każdą aktywnością, jej powtarzanie, trening, powoduje, że przychodzi nam z coraz większą łatwością.

6. Warunki i uważność na potrzeby

Jeśli już wiemy jakie są potencjalne korzyści wynikające z zatrudnienia osób wysoko wrażliwych to przejdźmy do tego, czy warto jest inwestować w adekwatne dla rozwoju możliwości warunki. Warto więc odpowiedzieć na pytanie, czy te warunki, które są szczególnie korzystne dla osób wysoko wrażliwych mogą być też korzystne dla mniej wrażliwych pracowników.

W kulturze pracy, w której ważne są wyniki, wyrabianie wskaźników, trzymanie terminów, mniej uwagi zwraca się na człowieka. Ludzie też zwracają na siebie nawzajem mniej uwagi. Stres, jego intensywność, przekłada się na liczne choroby, coraz częściej pojawiają się zaburzenia hormonalne, organizm broni się przed przeciążeniem. Są to szczególnie niesprzyjające warunki dla osób wysoko wrażliwych. Modele zarządzania, które przychodzą do nas z zachodu coraz częściej pokazują, że pracownik zauważony, zadowolony, będzie bardziej efektywny, lojalny i będzie w stanie zaangażować się w powierzone obowiązki.

W wielu kulturach nadal powszechny jest mit o skutecznej pracy pod presją, że pracownika należy pilnować i na każdym kroku sprawdzać. Często też powtarza się przedmiotowe przenośnie, że ludzi trzeba „przycisnąć” albo „ustawić”, żeby lepiej pracowali. Sporo w tym okrucieństwa. Wrażliwe osoby dużo lepiej funkcjonują, są wydajniejsze, sprawniejsze w rozwiązywaniu zadań i problemów, gdy mają przestrzeń. Gdy w rozsądnych granicach same decydują o kolejności zadań, jakie wykonują. Część wysoko wrażliwych osób sygnalizuje, że satysfakcję z pracy poczuło dopiero, gdy rozpoczęło pracę „na własną rękę”.

Podobnie, jak dla wrażliwych dzieci metody behawioralne typu nastawianie stopera, by dziecko w tym czasie wykonało zadanie, są mało skuteczne – potęgują lęk i powodują chaos w działaniu – tak samo „dociskany” wrażliwy pracownik będzie zużywał energię, by poradzić

sobie z emocjami, jakie mu w tym czasie towarzyszą, a nie na kreatywną, konstruktywną i sumienną pracę.

Co więc może być skuteczne? Nasze badania potwierdziły, że zasadnicze dla osób wysoko wrażliwych cechy takie jak emocjonalność reakcji, empatia, niebezpieczeństwo przeładowania mocno dotyczą ich w pracy zawodowej. Analiza treści wywiadów z wysoko wrażliwymi pracownikami pozwala na wstępne sformułowanie kluczowych obszarów rekomendacji jakie można wprowadzić w miejscu pracy.

1. Pierwszy to element projektowania pracy. Dla tych autonomicznych, samodzielnych i odpowiedzialnych pracowników szczególnie ważne jest **jasne zdefiniowanie zadań**, które mają wykonywać i uszeregowanie ich pod względem ważności. Zadania należy zaplanować z wyprzedzeniem, aby ograniczyć element zaskoczenia i dać czas na przygotowanie. Planowanie wdrożenia powinno uwzględniać zasoby czasowe, tak aby wyeliminować pośpiech, chaos i przeciążenie. Osoby wysoko wrażliwe uruchomią swoje aktywa, jeśli będą miały poczucie sensu realizowanych zadań i ich umiejscowienia w długoterminowej, strategicznej perspektywie. Wtedy będą mogli analizować proces, dostrzegać konsekwencje i zapobiegać problemom. Dlatego też potrzebują wysokiej jakości komunikacji z przełożonym i współpracownikami.
2. Powinni być traktowani jak partnerzy a nie jedynie odbiorcy poleceń, mimo różnic w relacji służbowej. Otwarta dyskusja i systematyczna wymiana informacji zwrotnej mogą być podstawą ich sukcesu. Dobrym dopasowaniem będzie przełożony, który reprezentuje styl partycypacyjny ale i zorientowany na zadania. Przełożony na tyle uważny, że będzie też w stanie zwrócić uwagę na takie potrzeby jak sprzyjające fizyczne warunki pracy (ograniczenie liczby bodźców) i kształtowanie pozytywnych relacji społecznych (konstruktywne podejście do problemów, konstruktywna rozmowa a nie osąd). Jeśli pracodawcy mają wspierać osoby wysoko wrażliwe w miejscu pracy, być może będą musieli również zweryfikować niektóre procesy HR i sposób ich dostrojenia, np. ukierunkowanie i kryteria oceny pracy. Z pewnością trzeba będzie zweryfikować w jakim stopniu kadra kierownicza jest w stanie takie osoby wspierać a to może oznaczać

badanie nie tylko stylu zarządzania ale i tak trudnych do uchwycenia i zmiany elementów jak kultura organizacji m in. akceptacja różnorodności, poszanowanie samopoczucia pracowników.

3. Dobre samopoczucie pracowników ma wpływ na ich wydajność i wydajność organizacji. Zrozumienie potrzeb około 20% populacji w zakresie sfery ich życia zawodowego nie może pozostać niedocenione. Świadomość takich elementów, jak cechy osobowości osób wysoko wrażliwych, charakterystyka ich miejsca pracy/środowiska oraz interakcja między tymi elementami, może stworzyć warunki, w których będą się oni spisywać najlepiej.

Jednak warunki to nie tylko miejsce, fizyczne otoczenie – to także (a może przede wszystkim) ludzie, współpracownicy. Jeśli wokół mamy ludzi niesprzyjających, nierozumiejących, którym trudno zaakceptować to, czego nie rozumieją warunki będą podobnie uciążliwe jak przeboćcowane warunki fizyczne. Jeśli otaczają nas współpracownicy o sztywnych poglądach, zasadniczy w działaniu, czy agresywni w obyciu, to miejsce pracy może być szczególnie trudne. Wyjście do pracy będzie wiązało się z wzmożonym stresem, bólami somatycznymi, niższą efektywnością.

Nasze doświadczenia związane z prowadzonymi od kilku lat badaniami na temat wrażliwości są takie, że dobrostanem osób wysoko wrażliwych (także w pracy) interesują się tylko osoby wysoko wrażliwe. To bariera, nad którą warto pracować. Odczarowanie mitu nadwrażliwości, niedostosowania, płaczliwości, przewrażliwienia to jeden z kroków ku poprawie jakości zawodowego funkcjonowania, a w rezultacie jakości życia. Wrażliwość to ważna cecha temperamentu, a nie dysfunkcyjna. Nie wymaga specjalnego traktowania. Nie wymaga etykietowania i świateł reflektorów. To rzetelna wiedza na temat skutecznych metod wsparcia.

PODSUMOWANIE

Wysoka wrażliwość wiąże się z ryzykiem występowania trudności natury psychologicznej i z występowaniem problemów związanych ze stresem, kiedy osoba wzrasta, wychowuje się i przebywa w niewłaściwym, negatywnych warunkach i środowisku. Ponadto cecha ta wiąże się ze szczególnymi korzyściami (m.in. pozytywny nastrój, większa świadomość) gdy osoba wzrasta, wychowuje się i przebywa w pozytywnych warunkach/środowisku. Badacz pracujący w obszarze wrażliwości środowiskowej, Michael Pluess pisze o „wrażliwości dającej przewagę”.

Prace na temat wrażliwości środowiskowej podkreślają, że wrażliwość przetwarzania sensorycznego ma znaczenie nie tylko dla zrozumienia nieprzystosowania, trudności czy ryzyka późniejszych trudności ale także dla zrozumienia optymalnego rozwoju lub nawet szczególnego rozwinięcia potencjału w pozytywnym środowisku. Jakie więc korzyści może przynieść wysoko wrażliwy pracownik?

1. Zależy im! Osoby wysoko wrażliwe dołożą wszelkich starań by powierzone im zadanie wykonać bardzo dobrze, a najlepiej bezbłędnie. Czas jaki poświęcają na zadania przekłada się na ich jakość. Ponadto, jak wynika z najnowszych badań, dobry przywódca musi być zaangażowany. Zaangażowany lider buduje motywację pracowników, zaangażowany pracownik wkłada wysiłek w wykonywane zadania i jest przekonany o ich słuszności.
2. Uważnie podejmują decyzje. W związku z głębokim przetwarzaniem, wysoko wrażliwi pracownicy mają świadomość powagi sytuacji. Starają zdobyć informację potrzebne do podejmowania decyzji. Same decyzje zaś starają się podejmować w oparciu o pełen obraz sytuacji i szerszy kontekst. Większa świadomość konsekwencji przyczynia się do rozważnych wyborów. W rezultacie, podejmowane decyzje są przemyślane i chodź zajmują więcej czasu pozwalają unikać błędów związanych z pochopnym działaniem.



3. Są innowacyjni i kreatywni! Innowacje powstają na styku dziedzin. Umiejętność łączenia informacji, dostrzegania niuansów, zwracanie uwagi na detale, tworzy duży potencjał twórczy. Wrażliwi ludzie są również bardziej kreatywni. Badania potwierdzają, że wrażliwość jest najważniejszą cechą temperamentu pozwalającą przewidzieć wyższą kreatywność. Badania prowadzone w grupie wysoko wrażliwych dzieci wskazują na korelację cechy z uzdolnieniami wielorakimi. Poza tym, wiele aspektów wrażliwości łączy się z uzdolnieniami i przekłada na

4. Znają się na ludziach! Są empatyczni i uważni na innych. Umiejętność współodczuwania sprzyja rozwojowi tak zwanych miękkich kompetencji. Osoby wysoko wrażliwe są uważne na innych, starają się zrozumieć drugą osobę. Emocjonalne współodczuwania powoduje, że są zadowoleni, gdy uszczęśliwiają innych. Z kolei wyobrażenie, że mieliby kogoś zawieźć może okazać się tak trudna, że starają się unikać sytuacji konfliktowych. Co więcej, to ludzi na których możesz liczyć. Z badań wynika, że wrażliwe dzieci mają bardziej konstruktywne postawy moralne, wyższe kompetencje społeczne, wyższy poziom samoregulacji. W dorosłym, zawodowym życiu może przekładać się to na uprzejmość, lojalność, samokontrolę, kompetencje w porozumieniu się i współpracy. Kompetencje społeczne są ściśle związane z zawodowym sukcesem, nie tylko w zawodach związanych z pomocą innym.

5. Są zorientowani na rozwój. Osoby wysoko wrażliwe szczególnie rozkwitają w dobrych warunkach. Głośne, otwarte przestrzenie, chaotyczne, konfliktowe środowisko pracy rzeczywiście bywa bardzo trudne dla osób wrażliwym, powodując zmęczenie i stres. Jednak korzystane, wspierające środowisko pozwala osobom wysoko wrażliwym rozwinąć swój wyjątkowy potencjał. W badaniach prowadzonych w grupie dzieci stosuje się analogię do kwiatów, porównując wysoko wrażliwych do orchidei, a ich mniej wrażliwych rówieśników do mleczy. Orchidea występuje i rozkwita rzadziej, jest niezwykła i delikatna, potrzebuje szczególnych warunków. Mlecz jest bardziej odporny, jednak mało kto czyni wysiłek by

korzystać z jego piękna. Osoby wysoko wrażliwe efektywniej korzystają w oferowanego wsparcia, dobrze wykorzystują dane im szanse i możliwości.

6. Mogą być efektywnymi liderami. Osoby wrażliwe szukają najlepszych rozwiązań, analizując problem z każdej strony podchodzą do ludzi z empatią, potrafią patrzeć z różnych perspektyw. Prawdopodobnie nie przyjmą roli bezkompromisowego przywódcy, który a agresywny sposób realizuje postawione sobie cele. Jednak ich zaangażowanie, gotowość do poświęcenia, często pokora, determinacja i konsekwencja, mogą dać warunki do efektywnego realizowania celów w mniej typowy sposób. Uwaga na drobne wskazówki, niuanse, może dawać przewagę w biznesie.

Zobaczenie potencjału tkwiącego w wysokiej wrażliwości wymaga chęci. Na pierwszy plan mogą wysuwać się trudności, jakich doświadczają wysoko wrażliwe osoby w niesprzyjających warunkach. Jednak dostrzeżenie drugiego planu, daje pracodawcy (i samemu pracownikowi) ogromne korzyści. Wrażliwość to jedna z cech, które czynią nas ludźmi, a uważność na innych i wnikliwa obserwacja otaczającej rzeczywistości to istotne czynniki postępu cywilizacyjnego.



References

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Aron, E. N. (2013). *The Highly Sensitive Person*. Citadel. Retrieved from <https://www.amazon.com/Highly-Sensitive-Person-Elaine-Aron-ebook/dp/B00GT1YES8>
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>
- Aron, E. N., Aron, A., & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory Processing Sensitivity: A Review in the Light of the Evolution of Biological Responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262–282. <https://doi.org/10.1177/1088868311434213>
- Boyce, W. T., & Ellis, B. J. (2005). Biological sensitivity to context : I . An evolutionary – developmental theory of the origins and functions of stress reactivity. *Development and Psychopathology*, 17(2), 271–301. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050145>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., ... Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: a critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98(January), 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Jaekel, J., Pluess, M., Belsky, J., & Wolke, D. (2015). Effects of maternal sensitivity on low birth weight children's academic achievement: A test of differential susceptibility versus diathesis stress. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 56(6). <https://doi.org/10.1111/jcpp.12331>
- Lionetti, F., Pluess, M., Aron, E., Aron, A., & Klein, D. (2019). Observer-rated environmental



sensitivity moderates children's response to parenting quality in early childhood.

Developmental Psychology, 55(11), 2389–2402. <https://doi.org/10.1037/dev0000795>

Liss, M., Mailloux, J., & Erchull, M. J. (2008). The relationships between sensory processing sensitivity, alexithymia, autism, depression, and anxiety. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.04.009>

Liss, M., Timmel, L., Baxley, K., & Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 39(8), 1429–1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>

Pluess, M. (2015). Individual Differences in Environmental Sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138–143. <https://doi.org/10.1111/cdep.12120>

Pluess, M., & Boniwell, I. (2015). Sensory-Processing Sensitivity predicts treatment response to a school-based depression prevention program: Evidence of Vantage Sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 82, 40–45.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.011>

Seligman, M. E. P. (2004). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (1st Editio). Atria Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Authentic-Happiness-Psychology-Potential-Fulfillment/dp/0743222989>

Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (Reprint ed). New York: Vintage. Retrieved from https://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd_sim_14_2?_encoding=UTF8&psc=1&refRID=1RKV1ZV EQW8VQ0KE7GP4



Wrażliwość środowiskowa w rozwoju kariery przez pryzmat powołania, znaczenia i woli

Maria Fabiani*,

*Praktykujący badacz

Streszczenie

Niniejszy rozdział bada powołanie, znaczenie i wolę przez pryzmat wrażliwości środowiskowej w rozwoju kariery, podkreślając jej znaczenie dla osób o wysokiej wrażliwości (HSP). Podkreśla, w jaki sposób unikalne cechy HSP - głębokie przetwarzanie, zwiększona empatia i wrażliwość - kształtują ich ścieżki kariery i satysfakcję. Rozdział ten podkreśla znaczenie dostosowania środowiska pracy do indywidualnej wrażliwości w celu zwiększenia satysfakcji z pracy, wydajności i dobrego samopoczucia. Poprzez transdyscyplinarny przegląd, oferuje on oparte na dowodach zalecenia dla praktyków w celu promowania wspierającego i satysfakcjonującego coachingu kariery, doradztwa i kontekstów pracy dla HSP.

Słowa kluczowe: zarządzanie karierą; wrażliwość środowiskowa; wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne; powołanie; znaczenie; wola

1. Wprowadzenie

Koncepcja wrażliwości środowiskowej pojawiła się jako centralne ramy dla zrozumienia indywidualnych różnic w reakcji na bodźce środowiskowe, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wrażliwość ta nie jest po prostu bierną reakcją, ale odzwierciedla złożoną interakcję między predyspozycjami genetycznymi a doświadczeniami życiowymi, które wpływają na to, jak jednostki postrzegają, przetwarzają i reagują na swoje środowisko (Pluess, 2015). W kontekście rozwoju kariery i doradztwa, wrażliwość środowiskowa oferuje zniuansowaną soczewkę, przez którą można postrzegać indywidualne ścieżki kariery, podkreślając znaczenie dostosowania środowiska pracy do indywidualnych wrażliwości w celu promowania satysfakcji z pracy, wydajności i ogólnego dobrostanu.

Wrażliwość środowiskowa charakteryzuje się zwiększonym percepcyjnym i poznawczym przetwarzaniem danych sensorycznych, co skutkuje głębszymi reakcjami emocjonalnymi na bodźce środowiskowe. Ta zwiększona wrażliwość opiera się na mechanizmach neurobiologicznych w ośrodkowym układzie nerwowym, a badania identyfikują określone obszary mózgu, takie jak ciało migdałowe i hipokamp, które są związane z wrażliwością (Acevedo i in., 2014). Uważa się, że taka wrażliwość ma zarówno podłoże genetyczne, jak i doświadczeniowe, kształtuje się w trakcie rozwoju jednostki i wpływa na nią interakcja między predyspozycjami genetycznymi a czynnikami środowiskowymi (Assary i in., 2021; Keers i Pluess, 2017; Pluess i in., 2023).



W psychologii zawodowej i organizacyjnej, a także w praktyce coachingu i doradztwa zawodowego, znaczenie wrażliwości środowiskowej jest szczególnie istotne. Środowisko pracy, z jego niezliczonymi bodźcami, może mieć znaczący wpływ na jednostki, zwłaszcza te o wysokiej wrażliwości. Dla osób o wysokiej wrażliwości (HSP) dostosowanie wartości osobistych do ich pracy i obecność satysfakcjonującego powołania mają kluczowe znaczenie dla ich dobrego samopoczucia i satysfakcji z pracy (Duffy i in., 2014; Duffy i in., 2016a; Duffy i in., 2018). Koncepcje powołania, znaczącej pracy i woli są powiązane z wrażliwością środowiskową, co sugeruje, że doradztwo zawodowe dla osób o wysokiej wrażliwości powinno uwzględniać nie tylko tradycyjne aspekty wyboru kariery, ale także głęboko zakorzenioną potrzebę znaczącej i dobrowolnie wybranej pracy, która jest zgodna z ich zwiększoną wrażliwością środowiskową.

Poprzez integracyjny i transdyscyplinarny przegląd badamy integrację wrażliwości środowiskowej z koncepcjami powołania, znaczenia i woli w rozwoju kariery i doradztwie. Analizując pojawiające się badania, teorię i implikacje praktyczne wynikające z tych powiązanych ze sobą konstrukcji, przedstawimy oparte na dowodach zalecenia dla praktyków pracujących z osobami o wysokiej wrażliwości. Celem jest lepsze zrozumienie, w jaki sposób wrażliwość środowiskowa może wpływać na praktykę doradztwa zawodowego i coachingu, a ostatecznie przynieść korzyści osobom z HSP w zarządzaniu karierą i rozwoju.

Wybraliśmy podejście transdyscyplinarne, ponieważ poleganie wyłącznie na akademickim skupieniu się na badaniach terenowych może nie przełożyć wyników badań na rzeczywiste zastosowania. Pomimo ciągłego zapotrzebowania na badania stanowiące podstawę naszej pracy, nasza inicjatywa wymagała natychmiastowych, praktycznych rozwiązań. Zdaliśmy sobie również sprawę, że koncentrowanie się wyłącznie na badaniach nad wrażliwością przetwarzania sensorycznego w miejscu pracy skutkowało cyklicznym powracaniem do tych samych pomysłów, podobnie jak chomik bez końca biegający na swoim kółku w klatce. Konieczne było przekroczenie granic między dyscyplinami, między teorią a praktyką oraz między różnymi zawodami i wiedzą specjalistyczną.

Przeciwny problem, który charakteryzuje świat praktyki, polega na tym, że często koncentruje się on na zbyt konkretnym rozwiązaniu i traci z oczu szerszy scenariusz. To wąskie skupienie może prowadzić do paradoksu, w którym rozwiązania bezpośrednich problemów nieumyślnie powodują powstanie bardziej znaczących, długoterminowych problemów.

Połączenie akademickich spostrzeżeń i praktycznych zastosowań poprzez transdyscyplinarną perspektywę ma zatem kluczowe znaczenie dla uniknięcia tych pułapek i uniknięcia nadmiernego polegania na teorii.

Od strony praktycznej, nasz zespół, wywodzący się z różnych krajów i dyscyplin akademickich o wspólnym zainteresowaniu dobrostanem i rozkwitem, zaangażował się w zróżnicowaną grupę interesariuszy, w tym menedżerów, specjalistów HR, pracowników, trenerów i doradców poprzez grupy fokusowe. Wysiłek ten sprzyjał bardziej przystępnemu językowi, utorował drogę nowym pytaniom i stworzył wspólne zrozumienie, które miało kluczowe znaczenie dla naszych celów. I rzeczywiście, koncepcje powołania, znaczenia i woli pojawiły się jako główne tematy w naszych dyskusjach w grupach fokusowych. W sesjach tych uczestniczyli specjaliści HR, menedżerowie, przełożeni, trenerzy i doradcy, a także zróżnicowana grupa pracowników z całej Europy, podkreślając uniwersalne znaczenie i wagę tych pojęć w miejscu pracy.

Ten wspólny wysiłek rozszerzył się na tworzenie podcastów tematycznych, podkreślając potrzebę wspólnego języka między dyscyplinami oraz między badaczami i praktykami.

Równolegle utworzyliśmy zespoły zorientowane na zadania, koncentrujące się na szybkim gromadzeniu i organizowaniu dowodów, wspierając nasz cel praktycznego zastosowania. W zarządzaniu karierą, coachingu i HR nacisk na powołanie, znaczenie i wolę niezaprzeczalnie wzbogacił nasze rozumienie spełnienia w miejscu pracy i zaangażowania pracowników. Skupienie się na tych kwestiach niesie jednak ze sobą ryzyko przecenienia korzyści i niedoceny potencjalnych wad, w szczególności w przypadku osób bardzo wrażliwych. Trendy można interpretować na różne sposoby, a bez dogłębnego zrozumienia ich podstawowych zasad istnieje ryzyko, że zostaną one wdrożone w sposób, który nie przyniesie zamierzonych rezultatów. Trendy często sugerują uogólnione strategie, które mogą nie mieć uniwersalnego zastosowania w różnych sektorach, kulturach lub indywidualnych potrzebach. To, co działa dobrze w jednym kontekście, może nie przekładać się skutecznie na inny, prowadząc do niewłaściwego stosowania praktyk i polityk.

Kolejnym krokiem w kierunku namacalnego zastosowania naszego transdyscyplinarnego podejścia było ustanowienie partnerstw w zakresie badań stosowanych z firmami i profesjonalistami. Współpraca ta miała na celu zaspokojenie potrzeb szerszego ekosystemu przemysłowego, a nie odizolowanych kwestii firmowych.

Strategie te - zwiększanie wzajemnego zrozumienia między badaczami, wspieranie współpracy interdyscyplinarnej i angażowanie się w działania transdyscyplinarne - nakreślają naszą metodę integracji tego podejścia w środowisku korporacyjnym, kładąc nacisk na zarządzanie karierami wrażliwymi na bodźce środowiskowe.

Ponadto inicjatywa Sensitive Career Management podkreśla kluczową rolę programów szkoleniowych dla profesjonalistów w środowiskach zawodowych i firmach różnej wielkości. Podczas gdy większe firmy mogą mieć zaawansowane innowacje w zarządzaniu karierą, mogą przeoczyć niuanse wrażliwości sensorycznej i zarządzania różnorodnością. Z drugiej strony, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) często borykają się z brakiem zasobów i wiedzy specjalistycznej. Naszym celem jest wyposażenie ich zarówno w wiedzę, jak i praktyczne narzędzia.

Ponadto nasz projekt opiera się na trzech podstawowych zobowiązaniach: Uczucie się, które koncentruje się na szkoleniu menedżerów; Rozpowszechnianie, które jest poświęcone dzieleniu się wynikami z szeroką publicznością, w tym naukowcami, praktykami i ogółem społeczeństwa; oraz Wpływ, który ma na celu wywarcie znaczącego, namacalnego wpływu na przedsiębiorstwa i społeczności.

Obecnie nasza oferta edukacyjna obejmuje wykłady, warsztaty, studia przypadków i nanolearning, z naciskiem na świadomość ekologiczną oraz zarządzanie i rozwój kariery. Te materiały i działania pochodzą z naszej bieżącej pracy z firmami i praktykami (specjalistami ds. zasobów ludzkich, coachami, konsultantami, edukatorami i trenerami). Działania te wymagają od uczestników ścisłego zaangażowania się w realia zarządzania karierą, coachingu i doradztwa dla HSP, a także sprzyjają głębszemu zrozumieniu i praktycznym umiejętnościom w tych obszarach.

2. Ramy teoretyczne i pojawiające się perspektywy

Zrozumienie wrażliwości środowiskowej staje się centralną ramą, która przekształca rozwój kariery i doradztwo. Koncepcja ta, szeroko zdefiniowana, obejmuje indywidualne różnice w reagowaniu na bodźce środowiskowe, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Kluczowe dla tego dyskursu jest uznanie, że wrażliwość środowiskowa znacząco wpływa na trajektorie kariery, wymagając głębszej eksploracji jej implikacji w środowisku zawodowym i pracy. Ramy wrażliwości środowiskowej zakładają, że jednostki różnią się pod względem percepcyjnego i poznawczego przetwarzania bodźców środowiskowych, co jest zmiennością zakorzenioną w mechanizmach neurobiologicznych (Ellis i in., 2011; Pluess, 2015; Pluess i in., 2023). Wrażliwość ta nie jest po prostu cechą statyczną, ale ewoluuje poprzez wzajemne oddziaływanie predyspozycji genetycznych i doświadczeń środowiskowych od okresu prenatalnego przez całe życie (Pluess i Belsky, 2011).

Poruszanie się po ścieżkach kariery jest coraz bardziej złożone w dzisiejszym dynamicznym środowisku pracy, charakteryzującym się ciągłymi zmianami i wyzwaniem, które testują umiejętności jednostek i zdolność do wyobrażania sobie ich przyszłości zawodowej (Savickas i in., 2009; Kenny i in., 2024). W odpowiedzi na ten złożony krajobraz opracowano nowe teorie i strategie interwencji, aby pomóc jednostkom zrozumieć ich konteksty zawodowe.

Ostatnie badania poszerzyły zakres psychologii zawodowej i organizacyjnej o eudajmoniczne aspekty dobrostanu, takie jak rozwój osobisty, poczucie sensu i altruizm, które stanowią podstawę ludzkiego rozkwitu (Ryff & Singer, 1998). Wymiary te oferują bardziej zniuansowane zrozumienie satysfakcji z pracy poza tradycyjnymi miarami, podkreślając rolę pracy w przyczynianiu się do poczucia celu, szczęścia, własnej wartości, sukcesu, rozwoju osobistego lub znaczenia.

Teoria konstruowania kariery (CCT) sugeruje, że jednostki konstruują swoje ścieżki kariery poprzez nadawanie swoim doświadczeniom osobistego znaczenia (Savickas, 2013). Podejście to koncentruje się na subiektywnych wymiarach kariery, postrzegając je jako konstrukty, które interpretują przeszłe, obecne i przyszłe doświadczenia przez pryzmat znaczenia. Dlatego też budowanie kariery wiąże się z nadawaniem znaczenia swoim doświadczeniom, co sugeruje, że podróż rozwoju kariery jest wspierana przez różne zasoby osobiste, które umożliwiają jednostkom pokonywanie potencjalnych przeszkód w przyszłości. Wśród tych zasobów znajdują się powołanie zawodowe, znaczenie i wola.

Znaczenie wrażliwości środowiskowej dla rozwoju kariery jest szczególnie widoczne w kontekście powołania, znaczenia i woli. Konstrukty te mogą dostarczyć bogatego materiału do zrozumienia, w jaki sposób osoby o wysokiej wrażliwości poruszają się po ścieżkach kariery.

Badania wskazują, że na przejście z życia akademickiego do pracy zawodowej wpływają określone czynniki społeczno-demograficzne i indywidualne. Podobny wpływ obserwuje się podczas zmiany ścieżki kariery. Jednakże, poza tymi czynnikami, zasoby psychologiczne odgrywają kluczową rolę w łagodzeniu tych zmian, a koncepcja powołania zawodowego jest jednym z tych kluczowych zasobów. Koncepcja powołania w pracy jest różna, ale ogólnie odnosi się do poczucia celu, które popycha jednostkę w kierunku pracy, która jest zarówno osobiście satysfakcjonująca, jak i społecznie znacząca, prawdopodobnie obejmując elementy duchowe, pasję lub altruizm. Koncepcja ta w znacznym stopniu pokrywa się z koncepcją sensownej pracy, która charakteryzuje się zrozumieniem wpływu pracy i poczuciem, że jest ona znacząca i wartościowa. Rozróżnienie między powołaniem a sensowną pracą



może być czasami niewyraźne, ale sensowna praca jest często uważana za szerszy termin, a powołanie jest szczególnym rodzajem znaczącego zaangażowania (Dik & Duffy, 2015; Duffy et al., 2016a). Powołanie nabiera większego znaczenia dla HSP. Ich głębokie zdolności przetwarzania sprawiają, że są szczególnie biegli w dostosowywaniu osobistych wartości do dążeń zawodowych, podkreślając znaczenie doradztwa zawodowego i coachingu dostosowanego do ich unikalnych potrzeb.

Podobnie, dążenie do sensownej pracy, charakteryzującej się zrozumieniem własnego wkładu jako znaczącego i wartościowego, głęboko rezonuje z wrażliwymi jednostkami. Ich podwyższona ostrość percepcji umożliwia im poszukiwanie ról, które nie tylko są zgodne z ich wartościami, ale także zapewniają głębokie poczucie spełnienia i wkładu. Poszukiwania te są dodatkowo niuansowane przez koncepcję woli pracy.

Woluntaryzm w pracy, koncepcja wyłaniająca się z psychologii perspektywy pracy (Blustein, 2006), uznaje ograniczenia, z jakimi boryka się wiele osób dokonujących wyborów zawodowych. Jest ona zazwyczaj postrzegana jako niezbędna do doświadczania powołania lub znalezienia sensownej pracy, co sugeruje, że poczucie autonomii w podejmowaniu decyzji zawodowych zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia tych doświadczeń (Allan i in., 2016; Duffy i in., 2016b). Dla osób o wysokiej wrażliwości wolicjonalność pracy ma kluczowe znaczenie, ponieważ umożliwia im poruszanie się po środowisku pracy w sposób łagodzący nadmierną stymulację sensoryczną i emocjonalną (Allan i in., 2016).

Główne teorie rozwoju kariery pośrednio odniosły się do tych kwestii, z których każda oferuje strategię pomagającą jednostkom odkryć lub stworzyć satysfakcjonujące środowisko pracy. Obejmują one dopasowanie osobistych mocnych stron do środowiska pracy, realizację tożsamości zawodowej, zrozumienie wzajemnego oddziaływania czynników osobistych, behawioralnych i środowiskowych, konstruowanie znaczących narracji dotyczących kariery oraz osiąganie spełnienia zawodowego poprzez godną pracę i autonomię (Chen, 2001; Dik & Duffy, 2015; Hansen, 2013; Hartung & Taber, 2013; Lent, 2013).

Dodając nową perspektywę, ostatnie odkrycia dotyczące wrażliwości na przetwarzanie sensoryczne (SPS) dostarczyły cennych informacji na temat tego, w jaki sposób różnice indywidualne wpływają na doświadczenia zawodowe i wpływają na zaangażowanie, satysfakcję i dobre samopoczucie (Golonka & Gulla, 2021; Schmitt, 2022; Vieregge et al., 2023, między innymi).

Wzajemne oddziaływanie powołania, znaczenia i woli w ramach wrażliwości środowiskowej zapewnia przekonującą soczewkę, przez którą można spojrzeć na rozwój kariery osób o wysokiej wrażliwości.

Integracja wrażliwości środowiskowej z konstruktami powołania, znaczenia i woli zapewnia kompleksowe ramy dla poprawy praktyki doradztwa zawodowego, umożliwiając praktykom lepsze wspieranie wysoce wrażliwych osób (HSP) w ich rozwoju zawodowym. Opierając się na zniuansowanym zrozumieniu unikalnego przetwarzania informacji sensorycznych przez HSP (Acevedo et al., 2014; Pluess, 2015; Pluess et al., 2023) i jego implikacji dla aspiracji zawodowych i satysfakcji (Dik & Duffy, 2015; Duffy et al., 2016b), podejście to ułatwia dostosowaną metodologię doradztwa i coachingu. Zapewnia kompleksowe ramy dla zrozumienia, w jaki sposób cechy osobiste i atrybuty pracy oddziałują na rozwój kariery i dobrostan oraz podkreśla znaczenie uwzględnienia zarówno różnic

indywidualnych, jak i jakościowych aspektów pracy w tworzeniu integracyjnych i wspierających środowisk pracy. Taka metodologia uznaje skomplikowany związek między wrażliwością jednostki a jej doświadczeniami zawodowymi i zawodowymi, promując w ten sposób bardziej satysfakcjonujące ścieżki kariery dla HSP (Ellis i in., 2011; Greven i in., 2019). Wzywa do ponownej oceny tradycyjnych podejść do doradztwa zawodowego i coachingu oraz opowiada się za strategiami, które uwzględniają wyjątkową wrażliwość i mocne strony tych osób.

W miarę rozwoju psychologii zawodowej i organizacyjnej, integracja wyników badań nad wrażliwością środowiskową daje obietnicę promowania bardziej satysfakcjonujących i znaczących doświadczeń zawodowych dla wszystkich, zwłaszcza tych, którzy poruszają się po świecie pracy z podwyższoną wrażliwością.

3. Rola powołania w rozwoju kariery dla osób z HSP

Koncepcja pracy jako powołania stała się coraz bardziej popularna w dziedzinie psychologii zawodowej i zachowań organizacyjnych, rosnąc wykładniczo z mniej niż 10 artykułów naukowych do ponad 500 w ciągu ostatnich 15 lat. Pomimo stosunkowo niedawnego pojawienia się w dyskursie akademickim, idea pracy jako powołania ma głębokie korzenie kulturowe sięgające XVI wieku, w szczególności Marcina Lutera, który wprowadził rewolucyjną ideę, że wszystkie formy uczciwej pracy mogą mieć znaczenie duchowe, a nie tylko przedsięwzięcia klasztorne (Dik i in., 2023). Koncepcja ta zyskała znaczną popularność w ostatnich latach, o czym świadczy mnożenie się popularnej literatury, zasobów internetowych i usług doradczych związanych z powołaniem, co wskazuje na rosnącą fascynację tą ideą (Thompson i Bunderson, 2019). Wzrost ten zbiega się również z tym, co niektórzy uważają za pokoleniowy trend w kierunku podkreślania znaczącej pracy i życia własnym powołaniem (Ng et al. 2010, Twenge 2014, Twenge et al. 2010). Trend ten podkreśla rosnące zainteresowanie i znaczenie pojęcia pracy jako powołania we współczesnym społeczeństwie.

3.1 Definiowanie powołania zawodowego

Duffy i in. (2018) opisują powołanie zawodowe jako złożony konstrukt, który obejmuje elementy znaczenia, motywacji prospołecznej i poczucia bycia przyciąganym do określonego zawodu, czy to poprzez wewnętrzne pragnienia, czy wpływy zewnętrzne. Znaczenie w tym kontekście polega na znalezieniu osobistego sensu i celu w swojej pracy, podczas gdy motywacja prospołeczna jest dążeniem do pomagania innym lub przyczyniania się do większego dobra. Koncepcja wewnętrznego/zewnętrznego powołania obejmuje poczucie bycia popychanym w kierunku określonego rodzaju pracy. To pojęcie powołania jest postrzegane jako kluczowa orientacja na karierę (Zhang i in., 2015) i jest uważane za wpływowe na wczesnych etapach rozwoju kariery (Hirschi i Herrmann, 2013). Okres studiów i szkolenia zawodowego zazwyczaj zbiega się z okresem wschodzącej dorosłości, etapem rozwojowym charakteryzującym się kluczowymi zadaniami związanymi z kształtowaniem tożsamości (Arnett, 2004; Wider i in., 2023), w tym krytycznymi wyborami zawodowymi. Wschodząca dorosłość, która trwa od 18 do około 29 roku życia (Arnett i in., 2014), to okres, w którym znaczny wysiłek

poświęca się na edukację i badanie różnych ścieżek kariery przed podjęciem decyzji o wyborze ścieżki kariery w wieku około 30 lat, zgodnie ze współczesną teorią ugruntowanej dorosłości Mehta (2020).

Badania nad powołaniem podkreślają głęboki wpływ powołania na karierę i dobrostan jednostek, jednocześnie podkreślając znaczenie umożliwienia jednostkom realizacji ich powołania w celu uzyskania optymalnych wyników.

Osoby, które doświadczają powołania w swojej karierze, często zgłaszają liczne korzyści, począwszy od pozytywnego nastawienia do pracy, takiego jak zwiększona skuteczność w podejmowaniu decyzji zawodowych, zaangażowanie i satysfakcja z pracy, a skończywszy na lepszych wynikach. Tendencja ta jest obserwowana na całym świecie, a badania obejmujące ponad 20 krajów potwierdzają te korzyści (np. Goldfarb, 2018; Hagmaier & Abele, 2012; Praskova et al., 2014; Rothmann & Hamukang'andu, 2013; Shim & Yoo, 2012; Zhang et al., 2015). W szczególności wśród studentów istnieje silna korelacja między poczuciem powołania a satysfakcją akademicką (Duffy i in., 2011), a także z poczuciem własnej skuteczności w karierze i poczuciem własnej skuteczności w podejmowaniu decyzji zawodowych (Domene, 2012; Hirschi i Herrmann, 2013; Dik i in., 2008). Ponadto osoby z powołaniem często doświadczają większego komfortu w dokonywaniu wyborów zawodowych, bardziej cenią swoje zawody i wykazują wyższy poziom wewnętrznej motywacji, znaczenia w pracy i zdolności adaptacyjnych w swojej karierze (np. Dik i in., 2012; Douglass i Duffy, 2015). Wyniki te pokazują, że studenci z powołaniem mają tendencję do podejmowania decyzji zawodowych z pewnością siebie i chęcią podejmowania przyszłych wyzwań, choć należy zauważyć, że te badania przekrojowe nie ustalają związku przyczynowo-skutkowego.

W świecie zawodowym postrzeganie powołania jest silnie skorelowane z satysfakcją z pracy, przywiązaniem organizacyjnym oraz niższym prawdopodobieństwem wypalenia zawodowego i zamiaru odejścia z pracy (np. Duffy i in., 2011; Bunderson i Thompson, 2009; Yoon i in., 2017; Cardador i in., 2011). Podczas gdy mniej badań koncentrowało się na wydajności pracy, wstępne dowody sugerują pozytywne powiązania z prowizjami od sprzedaży, wykonywaniem zadań, sukcesem zawodowym, szansą na zatrudnienie i kompetencjami zawodowymi (Park i in., 2016; Lee i in., 2018; Lysova i in., 2018; Guo i in., 2014). Pracownicy z powołaniem są zwykle bardziej zaangażowani, pracują dłużej i wykazują większe zachowania obywatelskie w organizacji (Xie i in., 2016), co sugeruje znaczące korzyści organizacyjne.

Co więcej, powołanie wiąże się z ogólnym dobrostanem psychicznym, w tym sensem życia, entuzjazmem, satysfakcją zdrowotną, dobrostanem emocjonalnym i dostosowaniem psychologicznym (np. Dik i in., 2012; Peterson i in., 2009; Wrzesniewski i in., 1997; Rawat i Nadavulakere, 2015; Steger i in., 2010). Sugeruje to, że spełnienie wynikające z realizowania powołania w pracy rozciąga się na szerszą satysfakcję życiową.

Badania zbadały również mechanizmy, poprzez które powołanie wpływa na te pozytywne wyniki, identyfikując różne czynniki moderujące i pośredniczące, takie jak podstawowa samoocena, motywacja, narodowość, cele i źródło powołania (np. Dik i in., 2019; Duffy i in., 2018; Thompson i Bunderson, 2019). Wśród nich znaczenie pracy i zaangażowanie w karierę pojawiają się jako znaczące mediatory, wyjaśniające związek między powołaniem a zwiększonym zaangażowaniem i satysfakcją z pracy w różnych badaniach (np. Duffy i in., 2011; Hirschi, 2012).

Co ciekawe, koncepcja życia zgodnie z powołaniem odgrywa kluczową rolę pośredniczącą, z dowodami sugerującymi, że realizacja powołania w pracy silniej przewiduje pozytywne wyniki niż samo postrzeganie powołania (np. Duffy i in., 2013). Badania podłużne dodatkowo wyjaśniają dynamiczną interakcję między powołaniem a jego pozytywnymi skutkami, podkreślając zarówno bezpośredni, jak i wzajemny wpływ w czasie (np. Dobrow i Tosti-Kharas, 2011; Hirschi i Herrmann, 2012; Praskova i in., 2014).

W przypadku osób o wysokiej wrażliwości (HSP) pojęcie wywoływania nabiera dodatkowego znaczenia. HSP mają podwyższony poziom wrażliwości przetwarzania sensorycznego, który powoduje, że doświadczają i reagują na swoje środowisko głębiej niż ich mniej wrażliwi odpowiednicy (Aron & Aron, 1997). Ta nieodłączna cecha HSP sprawia, że dostosowanie osobistych wartości do ich pracy jest nie tylko preferowane, ale ma zasadnicze znaczenie dla ich ogólnego samopoczucia i satysfakcji z pracy. Kariera, która rezonuje z podstawowymi wartościami HSP, celem i pragnieniem wprowadzenia zmian, może być szczególnie satysfakcjonująca, ponieważ jest zgodna z ich głębokim przetwarzaniem bodźców sensorycznych i emocjonalnych.

Integracja osobistych wartości z życiem zawodowym ma kluczowe znaczenie dla osób z HSP. Pozwala im to znaleźć większe znaczenie w pracy i podchodzić do swoich ról z poczuciem celu i zaangażowania. To dostosowanie może złagodzić potencjalne nadmierne pobudzenie i stres w miejscu pracy, wspólne wyzwania dla HSP, zapewniając im rolę, która wydaje się z natury satysfakcjonująca i zgodna z ich tożsamością (Aron, 1996; Schmitt, 2022; Golonka & Gulla, 2021).

Dla HSP dążenie do powołania w rozwoju zawodowym jest sposobem na wykorzystanie ich wyjątkowej wrażliwości w sposób, który promuje rozwój osobisty i zawodowy. Znajdując i angażując się w pracę, która jest głęboko zgodna z ich wartościami i aspiracjami, HSP mogą osiągnąć poczucie spełnienia i satysfakcji, które wykraczają poza konwencjonalne miary sukcesu zawodowego.

3.2 Druga strona kariery zawodowej

Niemniej jednak, badanie powołania w kontekście wrażliwości środowiskowej ujawnia zniuansowany krajobraz, w którym nieodłącznym korzyściom płynącym z realizowania powołania mogą towarzyszyć znaczące wyzwania, szczególnie dla osób o wysokiej wrażliwości (HSP). Badania sugerują, że chociaż powołanie może oferować głębokie spełnienie i dostosowanie między wartościami osobistymi a życiem zawodowym, jest to również miecz obosieczny, który stwarza wyjątkowe trudności dla HSP.

Osoby z HSP, charakteryzujące się głębokim przetwarzaniem informacji sensorycznych i zwiększoną reaktywnością emocjonalną (Aron i Aron, 1997), mogą bardziej dotkliwie doświadczać ciemnych aspektów powołania. Na przykład Bunderson i Thompson (2009) podkreślili, że opiekunowie zoo z silnym poczuciem powołania czuli się zmuszeni do moralnego obowiązku, co prowadziło ich do akceptowania poświęceń związanych z pracą i stawania się hiperkrytycznymi wobec działań swoich organizacji. To zwiększone poczucie odpowiedzialności i krytyczna perspektywa mogą być szczególnie

trudne dla osób z HSP, które już intensywniej przetwarzają swoje środowisko pracy i mogą głębiej odczuwać te naciski.

Podobnie Schabram i Maitlis (2017) opisali, w jaki sposób pracownicy opieki nad zwierzętami, kierowani swoim powołaniem, radzą sobie z negatywnymi emocjami wynikającymi z wyzwań związanych z ich powołaniem, a niektóre ścieżki prowadzą z dala od ich organizacji. To emocjonalne zamieszanie może być spotęgowane w przypadku HSP, dla których dysonans między ich powołaniem a rzeczywistością organizacyjną może być bardziej niepokojący, potencjalnie pogłębiając emocjonalne żniwo i prowadząc do wyższych wskaźników rotacji lub niezadowolenia.

Ustalenia Dobrow i Tosti-Kharas (2012), że studenci muzyki z silnym poczuciem powołania mogą ignorować negatywne informacje zwrotne dotyczące kariery, mogą mieć również implikacje dla HSP. Ich głębokie przetwarzanie może sprawić, że będą bardziej podatni na błąd potwierdzenia, selektywnie interpretując informacje, które są zgodne z ich powołaniem, ignorując krytyczne informacje zwrotne niezbędne do rozwoju kariery.

Co więcej, badanie Jo et al. (2018) łączące powołanie ze zwiększonym wypaleniem zawodowym i PTSD wśród strażaków budzi obawy dotyczące podatności HSP w zawodach o wysokim poziomie stresu. Intensywne zaangażowanie emocjonalne HSP w ich pracę może nasilać skutki wypalenia i stresu, zwłaszcza jeśli ich powołanie wymaga ciągłego narażenia na traumatyczne sytuacje.

Wreszcie, badania Berg i wsp. (2010) oraz Duffy i wsp. (2016c) sugerują, że niezdolność do realizacji postrzeganego powołania może prowadzić do żalu i zmniejszonej satysfakcji z życia. Efekt ten może być szczególnie dotkliwy dla HSP, których wrażliwość środowiskowa może zwiększać emocjonalny wpływ niespełnionych powołań, prowadząc do większego niepokoju i niezadowolenia.

W świetle wrażliwości środowiskowej staje się jasne, że chociaż powołanie może zapewnić znaczący kierunek i spełnienie, wymaga również starannej nawigacji w celu złagodzenia potencjalnych negatywnych skutków. Dla HSP zrozumienie potencjalnych wyzwań związanych z powołaniem - takich jak zwiększony stres, emocjonalne zawirowania i potencjał niezadowolenia - ma kluczowe znaczenie. Świadomość ta może pomóc jednostkom, doradcom zawodowym i coachom oraz specjalistom HR w opracowywaniu strategii, które wykorzystują pozytywne aspekty powołania, jednocześnie chroniąc przed potencjalnymi pułapkami, ostatecznie wspierając bardziej zrównoważoną i satysfakcjonującą ścieżkę kariery dla HSP.

3.3 Miary powołania zawodowego

Powołanie do pracy może być mierzone przy użyciu różnych instrumentów i podejść. Jednym z podejść jest wykorzystanie wielowymiarowych miar, które wychwytyją różne aspekty powołania. Na przykład Kwestionariusz Powołania (CVQ) i Krótka Skala Powołania (BCS) to dwa instrumenty, które oceniają obecność i poszukiwanie powołania (Gargi i in., 2022). Wykazano, że instrumenty te mają dobrą rzetelność i trafność oraz zapewniają bardziej szczegółową, wielowymiarową analizę powołania (Ryan i in., 2015).

Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS) opiera się na wcześniej opublikowanych pozycjach i łączy dwa modele w kompleksową strukturę, która mierzy powołanie w siedmiu aspektach: Pasji, Celowości, Poświęcenia, Wszechobecności, Orientacji Prospołecznej, Powołania Transcendentnego i Tożsamości (Vianello i in., 2018).

Innym podejściem jest opracowanie skali, która uchwyci pochłaniającą, znaczącą pasję, której ludzie doświadczają w danej dziedzinie. 12-punktowa skala opracowana w badaniu przeprowadzonym przez Dobrow i Tosti-Kharas (2011) wykazała się rzetelnością i trafnością w różnych kontekstach i w czasie (Bryan i in., 2012). Skala ta może być wykorzystana do oceny satysfakcji z zawodu, poczucia własnej skuteczności związanej z karierą, tożsamości zawodowej i innych powiązanych czynników (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). Ogólnie rzecz biorąc, te miary zapewniają psychometrycznie solidne sposoby pomiaru powołania do pracy i mogą przyczynić się do badań nad powołaniem, znaczeniem pracy i kariery.

Tabela 1 podsumowuje charakterystykę tych instrumentów, w tym ich główne cechy, mierzone wyniki i znaczenie dla HSP.

Tabela 1 - Miary wywoływania. Nasze opracowanie.

Nazwa instrumentu	Główna charakterystyka instrumentu	Mierzone wyniki	Znaczenie dla HSP
Kwestionariusz powołania i powołania (CVQ)	Ocenia obecność i poszukiwanie powołania	Powołanie, powołanie, satysfakcja z kariery	Potencjalnie wysoki ze względu na skupienie się na osobistym znaczeniu i celu.
Krótką skalą wywoływania (BCS)	Krótki pomiar do oceny połączeń	Powołanie, satysfakcja z kariery, tożsamość zawodowa	Potencjalnie wysoki ze względu na skupienie się na osobistym powołaniu i satysfakcji.
Ujednoliconą wielowymiarową skalą połączeń (UMCS)	Mierzy połączenia w siedmiu aspektach	Pasja, celowość, poświęcenie, wszechobecność, orientacja prospołeczna, powołanie transcendentne, tożsamość	Wysoki, ponieważ obejmuje aspekty takie jak pasja, transcendentne wezwanie, celowość i tożsamość, które są istotne dla HSP.
12-punktowa skala	Ujmuje pochłaniającą, znaczącą pasję do domeny	Zadowolenie z zawodu, poczucie własnej skuteczności związane z karierą, tożsamość zawodowa	Wysoki, ze względu na skupienie się na pasji i znaczącym zaangażowaniu.

Należy zauważyć, że tabela została skonstruowana w oparciu o ogólne dostępne informacje i typowe wykorzystanie takich instrumentów w badaniach zawodowych, organizacyjnych i behawioralnych. Znaczenie dla HSP wynika z charakteru instrumentów i ich skupienia na zmiennych operacyjnych, takich jak pasja, cel i osobiste znaczenie, które mogą być ważne dla HSP.

4. Znaczenie pracy i wrażliwość środowiskowa

Współczesne badania w naukach społecznych wychodzą z przekonania, że praca jest podstawowym elementem satysfakcjonującego życia.

Ostatnio nastąpił znaczny wzrost zainteresowania i badań nad sensowną pracą, katalizowany przez rozwój narzędzi pomiarowych i zwiększoną świadomość społeczną. Ta rozwijająca się dziedzina odnotowała znaczny wzrost aktywności naukowej, a liczba cytowań na temat znaczącej pracy dramatycznie wzrosła. Rozwój badań w tym obszarze jest wspierany przez kompleksowe przeglądy, podręczniki i książki zorientowane na praktyków, które badają wieloaspektowy charakter znaczącej pracy i jej implikacje (You et al., 2021; Bailey et al., 2019; Lysova et al., 2018; Steger, 2017, 2019; Madden et al., 2019; Dik et al., 2013).

4.1 Definiowanie sensownej pracy

Chociaż istnieje konsensus co do tego pojęcia, definicje znaczącej pracy są bardzo zróżnicowane, a wiele z nich wynika z empirycznych prób ilościowego określenia tego pojęcia, a nie z podstaw teoretycznych. Jedną z bardziej przekonujących definicji teoretycznych zakłada, że aby praca została uznana za znaczącą, musi nie tylko generować osobiste poczucie znaczenia dla pracownika, ale także być uznawana za wartość etyczną lub moralną wykraczającą poza jednostkę (Yeoman i in., 2019). Z tej perspektywy badanie znaczącej pracy wymaga oceny, czy kariera zapewnia psychologicznie atrakcyjne (np. autonomia, szacunek) i strukturalnie korzystne (np. wolność, bezpieczeństwo) warunki, oprócz uwzględnienia etycznego lub moralnego wkładu pracy.

Nowsze dyskusje na temat znaczącej pracy poszerzyły tę koncepcję o dążenie do osobiście znaczącej kariery i przedsięwzięć zawodowych wykraczających poza zwykłe zadania zawodowe. Perspektywa ta podkreśla znaczenie dostosowania pracy do indywidualnych wartości, mocnych stron, motywacji i zainteresowań. Jednak współczesne dyskusje uznają również rolę kontekstu, w tym sprawiedliwości społecznej i dostępu do godnej pracy, w kształtowaniu znaczącej pracy. Pomimo rosnącego uznania tych czynników kontekstowych, badania nadal w dużej mierze stawiają na pierwszym miejscu subiektywne oceny jednostek dotyczące znaczenia ich pracy (Lysova i in., 2019).

Ewolucja badań nad sensowną pracą od jej psychiatrycznych początków do obecnego znaczenia w badaniach nad biznesem i zarządzaniem odzwierciedla znaczną ekspansję. Początkowo pod wpływem modelu charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama (1976), który postrzegał znaczącą pracę przez



pryzmat charakterystyki zadań zawodowych, dziedzina ta przeszła w kierunku bardziej holistycznego zrozumienia. Wrzesniewski i in. (1997) powiązali sensowną pracę z szerszą koncepcją powołania, podkreślając rolę pracy w życiu człowieka, a nie tylko jej aspekty związane z zadaniami.

Współczesne badania nad sensowną pracą, choć zróżnicowane, mają wspólne tematy, które podkreślają integrację całego "ja" z pracą, równowagę między różnymi aspektami "ja" i pracy oraz dążenie do pracy jako autonomicznej ekspresji własnego celu. Badacze tacy jak Chalofsky (2003), Lips-Wiersma i Morris (2009) oraz Rosso et al., (2010) rozwinęli te idee, badając, w jaki sposób znacząca praca obejmuje wyrażanie siebie, rozwijanie i realizowanie własnego potencjału, łączenie się z innymi i przyczynianie się do większego dobra.

Zrozumienie znaczącej pracy oznacza rozpoznanie jej unikalnych cech i tego, jak różni się ona od koncepcji powołania. Podczas gdy obie koncepcje są integralną częścią samorealizacji i psychologii zawodowej, odnoszą się one do różnych aspektów zaangażowania jednostki w pracę.

Podstawowa różnica między sensowną pracą a powołaniem polega na ich pochodzeniu i ukierunkowaniu. Sensowna praca jest bardziej związana z treścią i wpływem samej pracy, podkreślając znaczenie i spełnienie wynikające z charakteru pracy i jej wyników. W przeciwieństwie do tego, powołanie jest bardziej związane z wewnętrznym popędem jednostki i osobistym przekonaniem do określonego rodzaju pracy lub ścieżki kariery, często związanym z głębszym poczuciem celu lub obowiązku, który wykracza poza zwykłą satysfakcję z pracy lub sukces zawodowy.

Co więcej, sensowna praca może być kultywowana lub znajdowana w różnych zawodach i branżach, co sugeruje, że jednostki mogą czerpać znaczenie z każdej pracy, która jest zgodna z ich wartościami i wnosi pozytywny wkład w świat. Powołanie jest jednak zwykle postrzegane jako konkretny i często niezmienny kierunek w życiu zawodowym, który zmusza jednostkę do kontynuowania określonej kariery lub przedsięwzięcia zawodowego.

Podsumowując, chociaż nie ma jednej teorii, która obejmowałaby znaczącą pracę, dominujący dyskurs identyfikuje trzy główne atrybuty: wartość funkcjonalną zadań zawodowych, psychologiczne doświadczenie znaczenia oraz etyczne implikacje pracy. Łącznie elementy te podkreślają, że sensowna praca nie tylko spełnia indywidualne aspiracje, ale także wnosi pozytywny wkład w społeczeństwo. I chociaż zarówno znacząca praca, jak i powołanie w znacznym stopniu przyczyniają się do satysfakcji zawodowej i osobistego spełnienia, robią to poprzez różne mechanizmy i źródła - jeden poprzez charakter i wpływ samej pracy, a drugi poprzez osobiste, czasem duchowe, dążenie do spełnienia określonej roli lub celu.

Badania empiryczne konsekwentnie wykazują pozytywny wpływ sensownej pracy na wyniki indywidualne i organizacyjne. Pracownicy, którzy postrzegają swoją pracę jako znaczącą, zgłaszają wyższą satysfakcję z pracy, zaangażowanie, kreatywność i zaangażowanie, a także niższą absencję i zamiary rotacji (Kamdron, 2005; Sparks & Schenk, 2001; Harpaz & Fu, 2002; Johnson & Jiang, 2017; Steger et al., 2013; Cohen-Meitar et al., 2009; Montani et al., 2017; Johns et al., 1992; Steger et al., 2012; Soane et al., 2013; Fairlie, 2011). Odkrycia te podkreślają potrzebę dalszych badań w celu wyjaśnienia przyczynowości i potencjalnych wzajemnych wpływów lub czynników zewnętrznych przyczyniających się do tych relacji.

Co więcej, sensowna praca wzmacnia klimat organizacyjny poprzez zachowania, które wykraczają poza wymagania pracy i pogłębiają zaangażowanie pracowników w ich role i szerszą misję ich organizacji. Praktyki przywódcze, które promują sensowną pracę, takie jak przywództwo transformacyjne i duchowe, mają kluczowe znaczenie dla kultywowania tych pozytywnych środowisk (You et al., 20-21; Judge & Piccolo, 2004; Duchon & Plowman, 2005; McCrae, Boreham, & Ferguson, 2011).

Związek między sensowną pracą a ogólnym dobrostanem jest również dobrze udokumentowany, a badania podkreślają powiązania z satysfakcją z życia, dobrym samopoczuciem, pozytywnymi emocjami, odpornością i zdrowszą równowagą między życiem zawodowym a prywatnym (Steger i in., 2010; Douglass i in., 2016; Arnold i in., 2007; Steger i in., 2013; Van Windgerden i Poell, 2019; Daniel, 2015; McCrae i in., 2011; Tummers i Knies, 2013). Badania te, często wykorzystujące WAMI do pomiaru, wzmacniają przekonanie, że znacząca praca znacząco przyczynia się do osobistego spełnienia i sukcesu organizacyjnego.

Dowody teoretyczne sugerują, że pozytywne skutki sensownej pracy wynikają z jej zgodności z tożsamością, dążenia do celów życiowych i wewnętrznej motywacji, chociaż dowody empiryczne badające te mechanizmy są ograniczone. W szczególności badania podłużne sugerują, że inicjatywy mające na celu zwiększenie znaczenia pracy, takie jak wykorzystanie mocnych stron i tworzenie pracy, mogą prowadzić do zwiększonego postrzegania znaczącej pracy (You i in., 2021; Tims i in., 2016).

4.2 Znaczenie sensownej pracy dla HSP

Zrozumienie natury znaczącej pracy i tego, w jaki sposób różni się ona od powołania, ma kluczowe znaczenie dla docenienia jej roli w życiu osób o wysokiej wrażliwości (HSP). Znacząca praca, zgodnie z koncepcją współczesnych nauk społecznych, to praca, która nie tylko generuje subiektywne poczucie sensu dla jednostki, ale jest również uważana za mającą znaczenie poza jednostką, obejmującą korzyści moralne lub etyczne (Yeoman i in., 2019). To podwójne kryterium - osobiste spełnienie w połączeniu z szerszym wkładem społecznym - głęboko rezonuje z HSP, których zwiększona głębia przetwarzania może prowadzić do większej potrzeby znaczenia i etycznego zaangażowania w ich pracę (Malinakova i in., 2021; Gulla i Golonka, 2021).

Kluczowa rola znaczącej pracy w promowaniu eudajmonicznego dobrostanu u osób z HSP

Dla HSP znacząca praca nie jest tylko pracą, ale istotnym składnikiem ich eudajmonicznego dobrostanu. Wewnętrzne cechy HSP, takie jak głębokie przetwarzanie, zwiększona refleksyjność i żywa świadomość subtelności, wzmacniają ich pragnienie pracy, która jest nie tylko osobiście satysfakcjonująca, ale także wnosi pozytywny wkład w otaczający ich świat. Ta zgodność między pracą a wartościami i standardami etycznymi jest kluczowa dla HSP, zapewniając poczucie celu, które wykracza poza zwykłą satysfakcję zawodową i dotyka głębszych sfer osobistego spełnienia i wkładu społecznego.

Współzależność między wrażliwością środowiskową a dążeniem do sensownej pracy.



Dążenie do sensownej pracy wśród HSP jest dodatkowo zniuansowane przez ich wrażliwość środowiskową. Badania sugerują, że HSP mają wyjątkową zdolność do intensywniejszego reagowania nie tylko na negatywne aspekty środowiska pracy, ale także na pozytywne doświadczenia i zasoby, co pozwala im czerpać większe spełnienie z pracy w optymalnych warunkach (Elst i in., 2019). Jednak ta zwiększona wrażliwość oznacza również, że osoby z HSP mogą czuć się bardziej przytłoczone trudnymi wymaganiami zawodowymi, podkreślając znaczenie wspierającego i bogatego w zasoby środowiska pracy w promowaniu ich zaangażowania i dobrego samopoczucia.

Model wymagań zawodowych-zasobów, rozszerzony o wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne (SPS) jako krytyczny czynnik w funkcjonowaniu pracowników, podkreśla podwójną rolę SPS zarówno jako osobistego zasobu, jak i potencjalnej podatności na zagrożenia (Bakker i in., 2014; Elst i in., 2019). Ta dwoistość podkreśla złożoną interakcję między wrażliwością środowiskową HSP a ich poszukiwaniem znaczącej pracy, sugerując, że chociaż HSP mogą dobrze się rozwijać i znajdować głęboką satysfakcję w rolach, które są zgodne z ich wartościami, mogą być również bardziej podatne na presję i wymagania w miejscu pracy.

Zasadniczo podróż w kierunku znaczącej pracy dla HSP charakteryzuje się poszukiwaniem równowagi - między osobistym spełnieniem a wkładem etycznym, między przyjęciem ich wrażliwości jako siły a radzeniem sobie z wyzwaniem, jakie może ona stanowić w miejscu pracy. Poprzez zrozumienie i zajęcie się unikalnymi potrzebami i predyspozycjami HSP, zarówno jednostki, jak i organizacje mogą lepiej wspierać ich w znalezieniu i rozwijaniu się w pracy, która jest naprawdę znacząca.

4.3 Miary znaczenia pracy

Miary znaczenia pracy dzielą się na dwie kategorie: jednowymiarowe i wielowymiarowe. Najwcześniejsza i najbardziej uznana jednowymiarowa miara została opracowana w połączeniu z Modelem Charakterystyki Pracy przez Hackmana i Oldhama, którzy wprowadzili sposób oceny tego, jak pracownicy postrzegają swoją pracę pod względem znaczenia, wartości i wartości poprzez Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975). Ta czteropunktowa skala pyta o osobiste i postrzegane poglądy współpracowników na temat znaczenia zadań zawodowych. Ta podstawowa skala zainspirowała dalsze opracowania, w tym podskale Meaning Spreitzera (1995) oraz Skalę Znaczenia Pracy Maya, Gilsona i Hartera (2004), która wykazuje silną spójność wewnętrzną ($\alpha = .90$) w ocenie ważności i znaczenia pracy. Jednak właściwości psychometryczne tych miar nie zostały poddane szczegółowej ocenie, a ich wykorzystanie w badaniach nad modelami cech pracy zostało ograniczone lub zastąpione przez wskaźniki zastępcze dla znaczącej pracy. Dodatkowe jednowymiarowe miary Arnolda, Turnera, Barlinga, Kellowaya i McKee (2007) oraz Treadgolda (1999) wykazują akceptowalną rzetelność, ale brakuje im szerokiej walidacji psychometrycznej, co pozostawia pytania o ich strukturę wymiarową i możliwość zastosowania w różnych kulturach.

Z drugiej strony, wielowymiarowe miary są zwykle oparte na bardziej szczegółowej metodologii i szczegółowym raportowaniu właściwości psychometrycznych. Na przykład Lips-Wiersma i Wright (2012) wprowadzili Kompleksową Skalę Znaczenia Pracy (CMWS) opartą na wcześniejszych



badaniach jakościowych, która obejmuje siedem wymiarów znaczącej pracy zidentyfikowanych za pomocą eksploracyjnej i potwierdzającej analizy czynnikowej. Pomimo innowacyjnego podejścia, wskaźniki dopasowania modelu CMWS sugerują potrzebę dalszego udoskonalenia. The Work and Meaning Inventory (WAMI; Steger et al., 2012), 10-itemowy instrument oceniający trzy wymiary znaczącej pracy, wyróżnia się solidnością psychometryczną. Opracowany na podstawie przeglądu literatury i analizy czynnikowej, WAMI został zwalidowany w wielu językach i krajach, co czyni go najczęściej stosowaną wielowymiarową miarą sensowności pracy (Bailey i in., 2019). Spośród wielowymiarowych miar, WAMI jest jedyną, która wykazała siłę psychometryczną, zapewniając niezawodne i kompleksowe narzędzie do badania znaczącej pracy w różnych warunkach.

Tabela 2 podsumowuje Inwentarz Pracy i Znaczenia (WAMI), Ankiętę Diagnostyczną Pracy (JDS), Podskale Znaczenia Spreitzera oraz Skalę Znaczenia Pracy Maya, Gilsona i Hartera wraz z WAMI. Tabela przedstawia główne cechy każdego instrumentu, wyniki, które mierzy i jego znaczenie dla osób o wysokiej wrażliwości (HSP).

Tabela 2 - Miary znaczącej pracy. Nasze opracowanie.

Nazwa instrumentu	Główna charakterystyka instrumentu	Mierzone wyniki	Znaczenie dla HSP
Inwentarz pracy i znaczenia (WAMI)	Ocenia trzy podstawowe elementy znaczącej pracy: znaczenie i cel, wkład w szersze znaczenie życia i pozytywny wkład w większe dobro.	Pozytywne znaczenie nadawania znaczenia poprzez pracę Większe dobro Motywacje Ogólny wynik znaczenia pracy	Wysokie znaczenie ze względu na potrzebę osób z niepełnosprawnością intelektualną do wykonywania znaczącej, satysfakcjonującej pracy, która jest zgodna z ich wartościami i przyczynia się do ich dobrego samopoczucia.
Ankieta diagnostyczna dotycząca pracy (JDS)	Opracowany wraz z Modelem Charakterystyki Pracy w celu oceny, w jaki sposób pracownicy postrzegają swoją pracę pod względem znaczenia, wartości i wartości.	Motywacja pracowników Wydajność pracy Satysfakcja z pracy	Potencjalnie istotne, ponieważ mierzy aspekty projektowania pracy, które mogą wpływać na znaczenie i satysfakcję, jaką HSP czerpią ze swojej pracy.
Podskala znaczenia Spreitzera	Część szerszej miary wzmocnienia psychologicznego, koncentrująca się na znaczeniu pracy.	Znaczenie pracy jako element wzmocnienia psychologicznego	Wysoka istotność, ponieważ bezpośrednio mierzy sensowność pracy, co jest krytycznym aspektem dla HSP w znalezieniu satysfakcjonującej pracy.

Nazwa instrumentu	Główna charakterystyka instrumentu	Mierzone wyniki	Znaczenie dla HSP
Skala znaczenia pracy (May, Gilson i Harter)	Mierzy wagę i znaczenie pracy, wykazując silną spójność wewnętrzną.	Znaczenie i sens pracy	Wysoka trafność, ponieważ ocenia, jak znacząca i ważna jest praca dla danej osoby, zgodnie z pragnieniem HSP dotyczącym celowej pracy.

Każdy z tych instrumentów oferuje unikalną perspektywę na sensowność i znaczenie pracy, co jest szczególnie istotne dla HSP, którzy często poszukują głębszego znaczenia i celu w swojej karierze. Job Diagnostic Survey (JDS) zapewnia bardziej kompleksową ocenę cech pracy, które mogą wpływać na satysfakcję i motywację, co może wpływać na postrzeganie przez HSP znaczenia ich pracy. Podskala Znaczenia Spreitzera i Skala Znaczenia Pracy bezpośrednio mierzą aspekty pracy, które mogą rezonować z wartościami i potrzebami HSP w zakresie znaczącego zaangażowania w ich karierę.

WAMI jest szczególnie istotne dla HSP, ponieważ mierzy aspekty pracy, które mają kluczowe znaczenie dla ich satysfakcji z pracy i ogólnego dobrostanu. Osoby z HSP mają większe szanse na rozwój w rolach, w których czują, że ich praca ma znaczenie i przyczynia się do większego dobra, zgodnie z podstawowymi elementami ocenianymi przez WAMI. Sprawia to, że WAMI jest cennym narzędziem do badań i praktyki z udziałem HSP, pomagając zidentyfikować środowiska pracy i role, które wspierają ich unikalne potrzeby i potencjał wkładu.

5. Wola pracy

Podczas gdy niektórzy mogą odczuwać wewnętrzne przyciąganie do znaczącej pracy, wiele osób napotyka bariery, które ograniczają ich zdolność do swobodnego wyboru tej ścieżki (Blustein, 2006). Wola pracy odnosi się do chęci podejmowania decyzji związanych z pracą pomimo zewnętrznych ograniczeń [16]. W rzeczywistych działaniach zawodowych uczniowie muszą iść na kompromis i doświadczać frustracji spowodowanej między innymi pomieszczeniem wartości, niezdecydowaniem i zewnętrznymi ograniczeniami [17]. Wola pracy to wola rozwijania i osiągnięcia celów zawodowych poprzez pokonywanie tych trudności, wraz z wiarą, że przyszłe możliwości zawodowe będą dostępne (Kwon, 2019). Ze względu na te cechy, wola pracy pojawiła się jako czynnik, który pozytywnie wpływa na satysfakcję akademicką [18,19], satysfakcję z pracy [20] i satysfakcję z życia [21].

5.1 Definiowanie woli pracy

Wola pracy, definiowana jako postrzegana autonomia w wyborze kariery pomimo barier (Duffy i in., 2012), stała się przedmiotem zainteresowania psychologii pracy. Nacisk ten odzwierciedla rosnące

uznanie wpływu przywilejów na decyzje dotyczące kariery i kwestionuje historycznie skoncentrowaną na jednostce perspektywę dominujących teorii rozwoju kariery (Blustein, 2006; Duffy i in., 2016b).

Wola pracy wyłania się z rozważań na temat władzy i przywilejów (Blustein, 2006; Duffy, Bott, Allan, et al., 2012), podkreślając, w jaki sposób ucisk systemowy wpływa na osoby o marginalizowanej tożsamości (np. kobiety, osoby kolorowe, populacje LGBTQ+). Grupy te napotykały bariery strukturalne i ekonomiczne, inspirując teoretyczne podstawy wolicjonalności pracy. Jednakże, wola pracy wykracza poza zwykłe bariery i zamiast tego koncentruje się na postrzeganiu wyboru kariery spośród tych przeszkód, które są kształtowane zarówno przez czynniki zewnętrzne, jak i cechy indywidualne (np. cechy osobowości, poczucie własnej skuteczności w karierze; Duffy i in., 2012).

Włączenie woli pracy do modeli rozwoju kariery, szczególnie w ramach Psychology of Working Framework (PWF; Blustein, 2006; Blustein, 2013), podkreśla jej znaczenie. PWF, a następnie Psychology of Working Theory (PWT; Duffy i in., 2016b), krytykuje uprzywilejowaną stronniczość tradycyjnych teorii zawodowych, proponując wolicjonalność pracy jako kluczowy mediator między barierami kontekstowymi a osiągnięciem godnej pracy. Teoria ta zakłada, że postrzeganie własnej zdolności do wyboru ścieżki kariery jest ważnym mechanizmem, poprzez który ograniczenia ekonomiczne i doświadczenia marginalizacji wpływają na wyniki kariery (Duffy i in., 2016b).

Badania nad wolicjonalnością pracy i jej powiązaniem z czynnikami kontekstowymi i wynikami kariery są wciąż w powijakach i wskazują na złożoną, wielowymiarową interakcję zmiennych. Doświadczenia osób ze środowisk marginalizowanych ilustrują na przykład, w jaki sposób bariery strukturalne, środowiskowe, interpersonalne i intrapersonalne przeplatają się z mocnymi stronami osobistymi i wspierającymi kontekstami, kształtując wybory zawodowe i postrzeganie chęci do pracy. Złożoność ta wymaga kompleksowego zbadania ścieżek predykcyjnych na różnych poziomach - indywidualnym, interpersonalnym i instytucjonalnym - aby w pełni zrozumieć, w jaki sposób zmienne kontekstowe współdziałają ze sobą.

5.2 Związek między wolicjonalnością pracy, wrażliwością środowiskową i satysfakcją zawodową dla HSP.

Związek między wolicjonalnością pracy, wrażliwością środowiskową i satysfakcją zawodową wśród osób o wysokiej wrażliwości (HSP) jest wieloaspektowy, odzwierciedlając zniuansowane sposoby, w jakie wrodzona wrażliwość wchodzi w interakcje z osobistym wyborem i realizacją kariery. Zidentyfikowane przez wyraźny system pauzy kontrolnej, HSP często wykazują zwiększoną ostrożność i rozwagę przed podjęciem działania, co może prowadzić do zwlekania w pewnych kontekstach (Aron, 2017). Chociaż cecha ta jest korzystna w promowaniu dokładnej analizy i głębokiej refleksji, może również wpływać na ich trajektorie kariery i satysfakcję, wymagając środowisk, w których refleksyjne planowanie jest cenione ponad natychmiastowe działanie.

Wrażliwość środowiskowa HSP wyposaża ich w unikalne cechy, takie jak empatia, kreatywność i żywe poczucie sprawiedliwości, a także zwiększa ich zdolność do postrzegania piękna i intuicji (Aron, 2017). Jednak błędne przekonania społeczne mogą określać te osoby jako nieśmiałe lub wycofane,

wpływając na ich samoocenę i potencjalnie utrudniając im rozwój kariery. W szczególności przesycenie bodźcami społecznymi stanowi poważne wyzwanie, kierując HSP w stronę środowisk, które rzadziej powodują stres lub przytłoczenie.

Rola środowiska rodzinnego ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu postrzegania przez HSP ich wrażliwości. Wspierające środowisko może sprawić, że HSP będą postrzegać swoją wrażliwość jako mocną stronę, umożliwiając im tworzenie odpowiednich środowisk pracy, które spełniają ich unikalne potrzeby (Aron, 2017). I odwrotnie, mniej wspierające wychowanie może prowadzić HSP do postrzegania swojej wrażliwości jako przeszkody i walki o znalezienie lub stworzenie wspierających warunków pracy, co skutkuje ciągłym niezadowolaniem.

Pomimo tych wyzwań, wysoka wrażliwość nie powinna być interpretowana jako brak odporności. Wręcz przeciwnie, HSP mają zdolność do przezwycięzania trudności poprzez wykorzystanie swoich mocnych stron - takich jak precyzyjne przetwarzanie informacji i zniuansowana obserwacja - ułatwione przez refleksyjny sposób myślenia. Zdolność ta nie tylko pomaga w radzeniu sobie z przeciwnościami losu, ale także w planowaniu strategicznym i regulacji emocjonalnej, potencjalnie prowadząc do udanej adaptacji nawet w trudnych okolicznościach (Belsky i Pluess, 2009; Pluess i Belsky, 2013).

Skłonność HSP do angażowania się w przedsiębiorczość, jak omówili Harms i in. (2019), stanowi ścieżkę, dzięki której mogą oni kreatywnie i produktywnie wykorzystywać swoją wrażliwość środowiskową. Angażując się w przedsięwzięcia przedsiębiorcze, HSP mają możliwość dostosowania środowiska pracy do swojej wrażliwości, zwiększając w ten sposób swoją niezależność, satysfakcję z kariery i sukces. To przedsiębiorcze dążenie podkreśla zdolność HSP do przekształcania postrzeganej wrażliwości w strategiczne korzyści i podkreśla złożoną przyczynowość między wysoką wrażliwością, rozpoznawaniem okazji i tworzeniem intencji przedsiębiorczych.

Związek między wolicjonalnością pracy, wrażliwością środowiskową i satysfakcją zawodową osób z HSP podkreśla kluczowe znaczenie rozpoznawania i wykorzystywania unikalnych predyspozycji HSP wśród pracowników. Wspierając zrozumienie tych relacji, możliwe staje się tworzenie bardziej integracyjnych i wspierających środowisk pracy, które nie tylko uwzględniają potrzeby HSP, ale także doceniają ich wkład, ostatecznie prowadząc do większej satysfakcji i sukcesu zawodowego.

5.3 Miary chęci do pracy

Narzędzia do pomiaru chęci do pracy skierowane są do różnych grup demograficznych, w tym pracujących dorosłych i studentów, aby sprostać unikalnym wyzwaniom rozwojowym, przed którymi stoi każda grupa. Skala Woli Pracy (WVS) dla dorosłych (Duffy, Diemer, Perry, et al., 2012) zawiera elementy, które koncentrują się na teraźniejszości, podczas gdy Skala Woli Pracy dla studentów (Duffy, Diemer, & Jadidian, 2012) zawiera elementy, które koncentrują się na przyszłości, oceniając zarówno poziom woli, jak i postrzegane ograniczenia.

WVS dla dorosłych jest podzielony na trzy podskale: wolicjonalność, która ocenia postrzeganą zdolność do dokonywania wyborów zawodowych; ograniczenia finansowe, które oceniają postrzegany wpływ barier finansowych na wybory zawodowe; oraz ograniczenia strukturalne, które badają wpływ



barier strukturalnych na wybory zawodowe. Wersja studencka ma dwie podskale: jedną dotyczącą woli, z takimi elementami, jak "Po wejściu w świat pracy mogę łatwo znaleźć nową pracę, jeśli chcę", a drugą dotyczącą ograniczeń, z takimi elementami, jak "Czuję, że moja sytuacja rodzinna ogranicza rodzaje pracy, które mógłbym wykonywać". Badania walidacyjne dla obu wersji skali wykazały, że są one wiarygodne, z alfabami Cronbacha w zakresie od 0,70 do 0,89 dla podskal i od 0,86 do 0,92 dla wyników całkowitych. Wykazały one również ważność poprzez dowody na ważność konstrukcyjną i przyrostową. Na przykład, WVS dla dorosłych wykazała oczekiwane korelacje z konstruktami takimi jak umiejscowienie kontroli w pracy, podstawowa samoocena, adaptacyjne cechy osobowości, bariery kariery i kompromis w karierze. Odpowiadał on również za dodatkową wariację satysfakcji z pracy poza tą wyjaśnianą przez ustalone predyktory, takie jak samoocena i cechy osobowości (Duffy, Diemer, Perry i in., 2012). Podobnie, wersja studencka korelowała zgodnie z oczekiwaniami z poczuciem własnej skuteczności w podejmowaniu decyzji zawodowych, podstawową samooceną, umiejscowieniem kontroli w karierze, barierami w karierze i cechami osobowości Wielkiej Piątki (Duffy, Diemer, & Jadidian, 2012).

Tabela 3 zawiera Skalę Wolontariatu Pracy zarówno dla pracujących dorosłych, jak i studentów, a także Inwentarz Pracy i Znaczenia (WAMI), z ich głównymi cechami, mierzonymi wynikami i znaczeniem dla osób wysoko wrażliwych (HSP).

Tabela 3 - Miary znaczącej pracy. Nasze opracowanie.

Nazwa instrumentu	Główne cechy instrumentu	Mierzone wyniki	Znaczenie dla HSP
Skala motywacji do pracy (wersja dla dorosłych)	Mierzy postrzeganą zdolność do dokonywania wyborów zawodowych, ograniczenia finansowe i ograniczenia strukturalne.	Wola Ograniczenia finansowe Ograniczenia strukturalne	Istotne, ponieważ osoby z HSP mogą być szczególnie wrażliwe na ograniczenia, które ograniczają ich wybory zawodowe, wpływając na ich satysfakcję z pracy i dobre samopoczucie.
Skala motywacji do pracy (wersja dla studentów)	Mierzy postrzeganą zdolność do dokonywania przyszłych wyborów zawodowych i ograniczenia wolicjonalne studentów.	Ograniczenia woli	Istotne z punktu widzenia HSP może być zrozumienie potencjalnych przyszłych ograniczeń, pomoc w planowaniu kariery i zmniejszenie niepokoju związanego ze zmianą pracy.

Skala Work Volition Scale, dostępna zarówno dla dorosłych, jak i studentów, jest szczególnie przydatna dla osób o wysokiej wrażliwości (HSP), ponieważ pomaga zidentyfikować bariery, które mogą ograniczać ich wybory zawodowe i wpływać na ich satysfakcję z pracy i dobre samopoczucie. Korzystając z tych skal, HSP mogą stać się bardziej świadomi swojego środowiska pracy, udoskonalić swoje wysiłki w zakresie planowania kariery i zmniejszyć niepokój związany z ich ścieżkami kariery.

6. Implikacje praktyczne dla doradców zawodowych, specjalistów HR i trenerów

Ważne jest, aby doradcy zawodowi, specjaliści HR i trenerzy rozpoznali wyjątkową interakcję między wolicjonalnością pracy, wrażliwością środowiskową i satysfakcją z kariery, szczególnie podczas wspierania osób o wysokiej wrażliwości (HSP) w ich rozwoju zawodowym.

Integracja zaleceń i strategii opartych na dowodach może znacznie poprawić trajektorie kariery HSP poprzez wspieranie środowisk, które pielęgnują ich powołanie, cel i wolę.

6.1 Oparte na dowodach zalecenia dotyczące wspierania HSP

Zrozumienie komponentu egzystencjalnego. Rozwój kariery jest głęboko powiązany z kwestiami egzystencjalnymi, szczególnie w przypadku HSP, którzy cenią sobie eudajmoniczny dobrostan i wkład społeczny poprzez swoją pracę (Dik & Duffy, 2015). Dla klientów o duchowym lub religijnym światopoglądzie, integracja wiary i pracy może promować spójność, podczas gdy dla osób skłonnych do pytań egzystencjalnych, powiązanie kariery z sensem życia jest korzystne (Cahalan & Schuurman, 2016; Hardy, 1990).

Promowanie dobrostanu eudajmonicznego: Znaczenie w pracy działa jako bufor przed wyzwaniem związanym ze zdrowiem psychicznym i poprawia funkcjonowanie psychologiczne (Steger, Frazier, Oishi i Kaler, 2006). Interwencje zawodowe powinny nadawać priorytet dobrostanowi eudajmonicznemu, zachęcając klientów do wykonywania pracy, która jest zgodna z ich wartościami i przyczynia się do większego dobra.

Promowanie wartości prospołecznych: Doradztwo zawodowe powinno aktywnie zachęcać do odkrywania, w jaki sposób praca może mieć pozytywny wpływ na społeczeństwo. Z etycznego punktu widzenia doradcy odchodzą od neutralności wartości na rzecz dobroczynności, koncentrując się na wynikach, które przynoszą korzyści innym i przyczyniają się do dobrobytu społecznego (Patterson, 1989; Tjeltveit, 2006; Blustein, McWhirter, & Perry, 2005).

Integracja coachingu i szkoleń dla osób z wysoką wrażliwością na przetwarzanie sensoryczne (SPS) wymaga uznania ich unikalnych doświadczeń i wspierania środowisk, które wspierają ich dobre samopoczucie i satysfakcję zawodową. Osoby z wysokim SPS czerpią korzyści z uznania normalności ich reakcji na bodźce i uczenia się dostosowywania swojej wrażliwości w różnych obszarach życia (Evers i in., 2008).

Praktyki takie jak relaksacja mięśni, medytacja, uważność, joga, aikido lub ćwiczenia mogą zapewnić znaczącą ulgę i mechanizmy radzenia sobie (Evers i in., 2008; Amemiya i in., 2020; Gulla i Golonka, 2021). W szczególności trening uważności został podkreślony jako ważna strategia radzenia sobie z nadmierną stymulacją i związaną z nią reaktywnością emocjonalną (Gulla i Golonka, 2021). Wykazano skuteczność uważności i jogi w poprawie kontroli uwagi i nastroju u osób o wysokiej

wrażliwości (Amemiya i in., 2020), podkreślając potencjał jogi i innych praktyk somatycznych w celu poprawy regulacji emocjonalnej i uwagi, a tym samym złagodzenia uczucia nadmiernego pobudzenia.

Biorąc pod uwagę, że wysoki SPS wiąże się z zagrożeniami dla zdrowia psychicznego, takimi jak lęk i depresja (Liss i in., 2005), rozwój umiejętności poznawczych, w tym komunikacji, podejmowania decyzji i radzenia sobie z emocjami, jest niezbędny (Yano i in., 2021). Promowanie uwagi i kontroli emocjonalnej poprzez uważność i jogę jest zgodne z interwencjami, które wzmacniają pozytywne wyniki dla HSP, jak sugerują De Villers i wsp. (2018). Takie podejście może przerwać cykl nasilonych negatywnych emocji i przetwarzania poznawczego, zmniejszając lęk, depresję i dolegliwości somatyczne. Ukierunkowanie na reaktywność poznawczą w interwencjach psychologicznych może być skuteczniejszą strategią niż skupienie się na bezpośredniej modyfikacji SPS (Wyller i in., 2017).

Interwencje powinny mieć na celu zwiększenie spójności, poczucia własnej skuteczności, zaangażowania i stanów afektywnych u HSP (Evers i in., 2008; Amemiya i in., 2020). W ten sposób HSP mogą uznać swoją pracę za bardziej zrozumiałą, wykonalną i znaczącą, umożliwiając im pełniejsze i bardziej produktywne zaangażowanie. Takie interwencje nie tylko przynoszą korzyści HSP, poprawiając ich jakość życia i efektywność pracy, ale także wzbogacają szerszą społeczność, wykorzystując głębokie zdolności refleksyjne osób o wysokiej wrażliwości (Aron i Aron, 1997; Gulla i Golonka, 2021).

Włączenie tych praktyk do strategii rozwoju kariery może stworzyć przyjazne dla wrażliwości środowisko pracy, które wspiera osoby z HSP w realizacji ich powołania, odnajdywaniu sensu w ich pracy i wykonywaniu zadań w ich karierze. To holistyczne podejście uznaje unikalny wkład osób z HSP i wspiera integracyjną i wspierającą kulturę miejsca pracy.

6.2 Strategie tworzenia środowiska pracy przyjaznego osobom wrażliwym

Włączający wybór kariery i zakwaterowanie: Włączenie miar powołania i znaczącej pracy do doradztwa zawodowego może pomóc klientom zastanowić się nad ich ścieżkami kariery i doświadczeniami zawodowymi oraz zwiększyć ich poczucie spełnienia i wkładu (Berg et al., 2013; Dik & Duffy, 2015).

Tworzenie pracy dla znaczenia: Zachęcanie HSP do angażowania się w tworzenie pracy może zwiększyć znaczenie ich obecnych ról. Zmieniając zadania, relacje lub postrzeganie pracy, ich praca może stać się bardziej zgodna z ich wewnętrznymi wartościami i preferencjami relacyjnymi (Berg i in., 2013).

Nawigowanie wolicjonalnością pracy: Ocena chęci do pracy jest niezbędna do zrozumienia ograniczeń, z jakimi spotykają się HSP i pracy nad zwiększeniem ich postrzeganej wolności w wyborze kariery. Narzędzia takie jak Skala Dobrowolności Pracy mogą zapewnić wgląd w bariery napotymane przez HSP i pomóc w opracowaniu strategii skutecznego samoregulowania (Duffy i in., 2012).

Budowanie odporności i krytycznej świadomości: Wspieranie HSP w rozwijaniu odporności i krytycznej świadomości może umożliwić im pokonywanie barier systemowych. Obejmuje to

podnoszenie świadomości sił społeczno-politycznych i wspieranie zdolności adaptacyjnych w obliczu wyzwań (Diemer, 2009; Diemer & Blustein, 2006; Diemer et al., 2016).

Wspierając środowiska, które cenią powołanie, cel i wolę, praktycy mogą pomóc HSP z powodzeniem poruszać się po ścieżkach kariery i zapewnić, że ich unikalne potrzeby zostaną zaspokojone, a ich potencjał zostanie w pełni wykorzystany.

7. Dziedzictwo królowej w organizacji: Uwzględnianie wrażliwości w kolejnej fali zmian organizacyjnych

W świecie muzyki Queen jest najwyraźniejszym przykładem zespołu charakteryzującego się całkowitym samodzielnym zarządzaniem, współpracą i wspólnym celem.

Jako przełomowy zespół w annałach historii muzyki, podróż Queen jest przykładem esencji samodzielnego zarządzania, współpracy i wspólnej wizji, odbiegającej od konwencjonalnego archetypu zespołu rockowego zdominowanego przez jedną wiodącą postać. Pomimo popularnej narracji, która pozycjonuje Freddiego Mercury'ego jako jednoznacznego frontmana zespołu, rzeczywistość dynamiki Queen była znacznie bardziej demokratyczna i inkluzywna. Ten legendarny zespół był połączeniem czterech różnych osobowości i kompozytorów - Freddiego Mercury'ego, Briana Maya, Rogera Taylora i Johna Deacona - z których każdy wносił swoje unikalne wizje twórcze i wpływy.

Ich zdolność do łączenia bardzo różnych stylów i wpływów w jedno, rozpoznawalne brzmienie mówi wiele o ich duchu współpracy. Queen nie był tylko zespołem; był to projekt muzyczny, który wykraczał poza indywidualne ego, w którym każdy członek miał równy udział w twórczości. Takie podejście pozwoliło im na eksplorację wielu gatunków, od rocka i opery po disco i folk, bez utraty charakterystycznej tożsamości. Etos równego wkładu zespołu jest być może najlepiej symbolizowany przez ich decyzję w późniejszej części kariery, aby przypisywać wszystkie utwory Queen jako całości, a nie poszczególnym członkom. Ten ruch wzmocnił ich zaangażowanie w jedność i zbiorową kreatywność.

Okładka albumu "The Miracle" wizualnie oddaje tę filozofię, przedstawiając twarze członków zespołu połączone w jedną, mitologiczną czterogłową istotę. Obraz ten nie tylko podkreśla ich bliskie partnerstwo, ale także służy jako metafora ich muzycznej synergii - pomimo indywidualnych różnic, byli w stanie połączyć swoje talenty w spójną i potężną całość.

Historia Queen jest świadectwem siły współpracy i wspólnego celu w kreatywnym przedsięwzięciu. Ich dziedzictwo przypomina, że kiedy jednostki spotykają się, szanują swój wkład i pracują nad wspólnym celem, mogą przekroczyć tradycyjne granice i osiągnąć coś naprawdę niezwykłego. Ten model równego partnerstwa i wzajemnego szacunku zawiera cenne lekcje dla różnych dziedzin poza muzyką, podkreślając, że współpraca i różnorodność myśli są kluczowymi składnikami innowacji i sukcesu.

Pojawia się przekonująca paralela między narracją Queen a zasadami organizacji Teal.



Na każdym kluczowym etapie ewolucji człowieka i transformacji społecznej pojawiły się nowe możliwości współpracy, sprzyjające rozwojowi innowacyjnych modeli organizacyjnych. Struktura organizacji, jaką obecnie rozumiemy, odzwierciedla dominujący światopogląd i etap ewolucji większości ludzkości. Jesteśmy na progu przejścia na wyższy poziom świadomości, zmiany, która rozwija się stopniowo, kształtowana przez wizjonerów, którzy intuicyjnie rozumieją istotę tego wyłaniającego się etapu i stopniowo ustanawiają nowe paradygmaty organizacyjne dla współistnienia i współpracy na naszej planecie.

Frederic Laloux, w swojej przełomowej pracy "Reinventing Organizations", wykorzystuje teorię dynamicznej spirali do mapowania ewolucji ludzkiej świadomości, reprezentowanej przez oznaczone kolorami poziomy, z których każdy reprezentuje różne światopoglądy i struktury organizacyjne. Każdy poziom ma swoje zalety i wady, a każdy kolejny etap obejmuje i wykracza poza swoich poprzedników. Pierwsze rozdziały Laloux śledzą historyczny postęp modeli organizacyjnych w celu określenia cech nadchodzącego poziomu "Teal" (Laloux, 2014).

Szeroko zakrojone badania Laloux objęły ponad 100 organizacji na całym świecie, będących pionierami w wychodzeniu poza tradycyjne paradygmaty zarządzania w kierunku bardziej świadomych i humanitarnych praktyk. Pomimo różnorodności pod względem wielkości i sektora, organizacje te dzieliły trzy podstawowe filary charakterystyczne dla etapu "Teal": Samozarządzanie, Całość i Ewolucyjny Cel.

Samozarządzanie. W przeciwieństwie do struktur hierarchicznych, samozarządzanie rozdziela władzę, umożliwiając dynamikę, w której decyzje podejmowane są bez tradycyjnej dynamiki szef-podwładny. Model ten promuje autonomię i odpowiedzialność, umożliwiając zespołom samoorganizację i wprowadzanie innowacji bez ubiegania się o zgodę przełożonych. Osoby z HSP, które mogą zmagać się z ograniczeniami hierarchicznymi, uważają, że samozarządzanie jest szczególnie wzmacniające, pozwalając im osiągać sukcesy i znajdować motywację w autonomii (Laloux, 2014).

Na przykład w Buurtzorg, holenderskiej firmie opiekuńczej, lokalne zespoły decydują o zmianach i metodach działania. Decyzje podejmowane są za obopólną zgodą w drodze konsensusu. Buurtzorg odniósł ogromny sukces. W ciągu niespełna dziesięciu lat stała się największą firmą świadczącą usługi opieki domowej w Holandii, zatrudniającą ponad 15 000 pracowników.

Całościowość: Organizacje w kolorze turkusowym zachęcają pracowników do wnoszenia do pracy całego siebie, przekraczając tradycyjny podział na tożsamość zawodową i osobistą. To holistyczne podejście wspiera głębsze, empatyczne połączenia i ceni intuicję obok racjonalności, włączając praktyki takie jak medytacja do codziennej rutyny. Dla HSP takie środowisko jest wyzwalające, pozwalając im w pełni wyrazić swoją wrażliwość i empatię (Laloux, 2014).

Tak właśnie jest w przypadku Patagonii. Amerykańska firma zajmująca się odzieżą outdoorową jest zaangażowana w ochronę przyrody i tworzenie pozytywnego i satysfakcjonującego środowiska pracy, które ma pozytywny wpływ na świat.

Cel ewolucyjny: Organizacje Teal postrzegają siebie jako żywe jednostki z własnymi trajektoriami ewolucyjnymi. Perspektywa ta odchodzi od programów rynkowych w kierunku zbiorowego słuchania wyłaniającego się celu organizacji i dostosowywania go do celów poszczególnych członków. Dla HSP,

których praca jest głęboko powiązana z kreatywnością, oryginalnością i znaczeniem, takie środowisko jest nie tylko motywujące, ale także odżywcze dla ich ducha (Laloux, 2014).

Jednym z przykładów jest firma Gore (producent Goretexu), która ma ponad 10 000 współpracowników (jak nazywają swoich pracowników) i obroty przekraczające 3 miliardy dolarów. Zapewnia rozproszone procesy decyzyjne, w których wymagana jest maksymalna indywidualna odpowiedzialność, ale w dążeniu do ewolucyjnych celów organizacji.

Dla tych, którzy nie są jeszcze gotowi na przejście do modelu organizacyjnego Teal, B Corp jest realną alternatywą, która ucieleśnia wartości odpowiedzialności, przejrzystości, współzależności, innowacji, integracji i regeneracji. Odpowiedzialność w B Corps podkreśla zarówno zgodność z prawem, jak i głębsze zaangażowanie w opiekę i pielęgnację, wspierając poczucie wzajemnych powiązań między ludźmi, naturą i działaniem. Wartości te muszą przejawiać się w namacalnych działaniach w wielu obszarach, takich jak zrównoważony rozwój środowiska, rozwój kulturalny i wsparcie społeczności. Na przykład monitorowanie zużycia wody i efektywności energetycznej w obiektach firmy lub promowanie inicjatyw społecznych może świadczyć o tym zaangażowaniu. Włochy, które były pionierem w zakresie prawnego uznawania takich spółek na mocy ustawy nr 208 z 2015 r., demonstrują potencjał B Corps, o czym świadczy szybki wzrost liczby Benefit Societies i certyfikowanych spółek B Corp.

Model ten sugeruje podejście etapowe dla krajów, zaczynając od promowania uznawania i praktyk B Corp, szczególnie w regionach, które pozostają w tyle. Następnie kraje mogłyby pójść naprzód, przyjmując zasady Teal w celu spłaszczenia hierarchii władzy, ewentualnie integrując organizację Teal z ramami prawnymi korporacji pożytku publicznego. Wiodąca pozycja Włoch w zakresie certyfikacji B Corp sprawia, że kraj ten może być orędownikiem dalszych innowacji prawnych i potencjalnie służyć jako model globalny.

W krajach, w których B Corps nie są formalnie uznawane lub szeroko rozpowszechnione, konieczna jest praca u podstaw w celu pobudzenia wzrostu. Oddolna promocja tych modeli, wspierana przez rzecznictwo konsumentów, może napędzać konkurencyjność i tworzyć cnotliwy krąg wzajemnych korzyści. Kluczowe znaczenie ma skuteczny marketing i komunikacja, wystrzegające się powierzchowności. Wdrożenie zasad B Corp i Teal może poprawić jakość życia, wykraczając poza tradycyjne stresory związane z pracą i dostosowując aspiracje osobiste i zawodowe.

W miarę jak te paradygmaty zyskują dominację na rynku, nacisk przenosi się z zysku na pozytywny wpływ, co stanowi wyzwanie dla firm zakorzenionych w biurokratycznych systemach. Chociaż transformacja ta może wydawać się zniechęcająca, można do niej podejść poprzez osiągalne, podzielone na segmenty misje, oferując ścieżkę do bardziej zintegrowanego i satysfakcjonującego paradygmatu praca-życie.

W kontekście obecnego globalnego krajobrazu, przyspieszonego przez pandemię COVID-19, potrzeba nowego modelu przywództwa staje się oczywista. Era ta uwypukliła potrzebę świadomości zdrowia psychicznego i praktyk zarządzania skoncentrowanych na człowieku, kwestionując od dawna utrzymywane normy korporacyjne i wymagając zmiany w kierunku bardziej elastycznych, empatycznych stylów przywództwa.



Żyjemy w erze uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji, które już teraz głęboko zmieniają nasz styl życia, nasze potrzeby i sposób, w jaki wytwarzamy towary i usługi. Żyjemy w erze kryzysu gospodarczego i społecznego, w której po raz pierwszy kilka pokoleń o niezwykle różnych wartościach i potrzebach żyje razem w miejscu pracy i w której rośnie potrzeba ludzi do znalezienia sensu i samorealizacji w pracy i życiu.

Socjologowie, futurologi i ekonomiści zgadzają się, że skala i tempo zmian będą takie, że jakiegokolwiek odniesienie do najlepszych praktyk i modeli predykcyjnych będzie niemożliwe, a różnica będzie zależeć od ludzi i ich zdolności do zrozumienia i reagowania na oznaki zmian.

Oczywiste jest zatem, że wysoce ustrukturyzowane, sztywne i złożone systemy organizacyjne, z dużą liczbą słabo zmotywowanych ludzi i wysokimi kosztami zarządzania, takie jak pomarańczowe, nie są już dostosowane do nowej rzeczywistości. Z drugiej strony, zielone systemy organizacyjne, które są zbyt skoncentrowane na pokoju społecznym i poszukiwaniu porozumienia między wszystkimi, nie wyrażają niezbędnej dynamiki i nie koncentrują się na celach biznesowych.

Organizacje turkusowe, według Laloux (2014), są produktem najnowszego etapu ewolucji ludzkiej świadomości, wyrażonego w kategoriach społecznych i organizacyjnych, który zgodnie z teorią potrzeb Masłowa pokrywa się z poziomem samorealizacji.

Przejście do tego modelu organizacyjnego następuje, gdy zmienia się model mentalny lidera, a lęki ego zostają okiełznane. Celem nie jest już sukces dla samego sukcesu, ale autentyczność i odkrycie naszej prawdziwej natury, przeciwności spotykają się z wdzięcznością, osąd zostaje zastąpiony współczuciem, racjonalność mądrością, a relacje stają się pełne, głębokie i hojne.

Ta ewolucyjna zmiana wymaga głębokiego zaangażowania ze strony organizacji, opartego na podstawowych zasadach, wartościach oraz filozofii życia i pracy, które muszą być z całego serca przyjęte i promowane przez kierownictwo wyższego szczebla w celu napędzania zmian. Transformacja zaczyna się od rozpowszechniania wizji, priorytetów i informacji z góry, wraz z upodmiotowieniem i zaufaniem rozpowszechnianym w całej organizacji, zapewniając strategiczny kierunek i wsparcie dla każdego zespołu.

Kierownictwo średniego szczebla odgrywa kluczową rolę w ułatwianiu wsparcia zespołu i rozwiązywaniu problemów, stając się integralną częścią dynamiki zespołu. Przywództwo w tym paradygmacie jest określane przez czyjeś działania, postawy i umiejętności, a nie przez dany tytuł. Menedżerowie stają się trenerami, ułatwiającymi optymalne warunki pracy poprzez wsparcie i aktywne słuchanie, a nie władzę.

Ten złożony i delikatny proces zmian nie odbywa się z dnia na dzień, ale wymaga starannego, zbiorowego wysiłku i zaangażowania. Wymaga dogłębnego zrozumienia obecnego stanu organizacji i jej potencjału rozwojowego. Paradoksalnie, pytanie nie brzmi, jak stać się organizacją Teal, ale jak wykorzystać ewolucyjne ramy jako inspirację dla świadomych, innowacyjnych kroków w kierunku rozwoju.

Podróż obejmuje rozpoznanie obecnych okoliczności organizacji, dostosowanie motywacji do zmian, zdefiniowanie ewolucyjnego celu, zidentyfikowanie różnic i ich przyczyn, a następnie zainicjowanie konkretnych, możliwych do podjęcia kroków naprzód.

Zastąpienie istniejącego modelu nowym, tak jakby był on częścią zamienną, bez przygotowania i zaangażowania pracowników, jest niewykonalne. Ważne jest, aby upewnić się, że dążenie do rentowności nie jest jedynym motorem zmian, a wartości, zasady i praktyki wyznawane przez kierownictwo są zgodne z podstawowymi aspektami modelu Teal. Działanie wbrew tym zasadom, zwłaszcza w obliczu wyzwań, podważa wysiłki.

Jak wykazano, nie jest to tylko reorganizacja strukturalna, ale głęboka zmiana kulturowa, która obejmuje całą organizację i rozciąga się na jej kontekst społeczny, angażując każdego członka organizacji w znaczący i znaczący sposób.

Teal pojawia się również obok metod takich jak Presencing i U-Lab oraz pomysłów autorów takich jak Meg Wheatley i Peter Senge. Obejmuje różne style przywództwa i wgląd w inteligencję emocjonalną i duchową, a także zarządzanie polaryzacjami. Techniki takie jak konstelacje systemowe i głęboka demokracja ujawniają ukrytą dynamikę organizacyjną. W miarę jak praktycy łączą te różne podejścia, staje się jasne, że chociaż Teal jest inspirujący i wpływowy, organizacje muszą wybrać metodologię, która najlepiej odpowiada ich konkretnym potrzebom.

Osoby HSP, ze swoją zorganizowaną, niezawodną i sumienną naturą, mają wyjątkową pozycję do przewodzenia w tym wirtualnym, zdecentralizowanym środowisku pracy. Ich przemyślane podejście do podejmowania decyzji i naturalna skłonność do empatycznego przywództwa mogą poprowadzić organizacje przez ten transformacyjny okres, ucieleśniając zasady samo zarządzania, całościowości i ewolucyjnego celu.

W miarę jak przechodzimy przez tę transformację, rola HSP jako agentów zmian staje się coraz ważniejsza, oferując wgląd w tworzenie bardziej integracyjnych, świadomych i celowych kultur organizacyjnych. Czyniąc to, HSP nie tylko tworzą lepsze środowisko pracy dla siebie, ale także modelują bardziej współczujące i holistyczne podejście do rozwoju organizacyjnego dla szerszego świata.

Wnioski

Przyszłe badania powinny zbadać, w jaki sposób różne strategie uczenia się i rozwoju wpływają na sensowną pracę dla osób o wysokiej wrażliwości (HSP), ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów uczenia się w miejscu pracy, takich jak mentoring, które opierają się na interakcjach społecznych. Niezbędne jest dalsze udoskonalanie miar wrażliwości środowiskowej, w tym ocena bodźców powodujących dyskomfort i badanie mechanizmu "pauzy kontrolnej" oraz wskaźników fizjologicznych HSP.

Artykuł sugeruje również praktyczne implikacje dla rozwoju zasobów ludzkich (HRD) w promowaniu sensu pracy, podkreślając rolę organizacji w promowaniu sensownej pracy oraz znaczenie strategii HRD, które wspierają ciągłe uczenie się, innowacje, upodmiotowienie pracowników i dbałość o warunki pracy.



Podkreśla również model samoregulacji w poszukiwaniu pracy jako kluczowy dla zrozumienia rozwoju kariery HSP i opowiada się za interwencjami, które uwzględniają ich głębokie umiejętności przetwarzania i kompetencje uważności w celu poprawy ich samopoczucia i satysfakcji z pracy.

Referencje

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). Wysoce wrażliwy mózg: badanie fMRI wrażliwości przetwarzania sensorycznego i reakcji na emocje innych. *Brain and behavior*, 4(4), 580-594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>.
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Odkrywanie społeczno-ekonomicznych ograniczeń samostanowienia i znaczącej pracy. *Frontiers in Psychology*, 7, 71.
- Amemiya, R., Takahashi, G., Rakwał, R., Kahata, M., Isono, K., & Sakairi, Y. (2020). Wpływ jogi na kursie wychowania fizycznego na kontrolę uwagi i zdrowie psychiczne wśród absolwentów z wysoką wrażliwością na przetwarzanie sensoryczne. *Cogent Psychology*, 7(1), Artykuł 1778895. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1778895>
- Arnett, J. (2004). *Dłuższa droga do dorosłości*. Oxford University Press.
- Arnett, J. J., Žukauskienė, R., & Sugimura, K. (2014). Nowy etap życia wschodzącej dorosłości w wieku 18-29 lat: Implikacje dla zdrowia psychicznego. *Lancet Psychiatry*, 1(6), 569-576.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Przywództwo transformacyjne a dobrostan psychiczny: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne i jej związek z introwersją i emocjonalnością. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345-368.
- Aron, E. N., 1996, *The highly sensitive person: How to thrive when the world overwhelms you*. New York: Broadway Books.
- Assary, E., Zavos, H. M. S., Krapohl, E., Keers, R., & Pluess, M. (2021). Genetyczna architektura wrażliwości środowiskowej odzwierciedla wiele dziedzicznych składników: badanie bliźniąt z udziałem nastolatków. *Molecular psychiatry*, 26(9), 4896-4904. <https://doi.org/10.1038/s41380-020-0783-8>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). Przegląd literatury empirycznej na temat znaczącej pracy: Postępy i program badań. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracę: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Belsky, J., & Pluess, M. (2009). Beyond diathesis stress: Zróżnicowana podatność na wpływy środowiskowe. *Psychological Bulletin*, 135(6), 885-908. <https://doi.org/10.1037/a0017376>.
- Belsky, J., & Pluess, M. (2013). Poza ryzykiem, odpornością i dysregulacją: plastyczność fenotypowa i rozwój człowieka. *Development and psychopathology*, 25(4 Pt 2), 1243-1261. <https://doi.org/10.1017/S095457941300059X>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). Kiedy powołanie wzywa: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.

- Blustein, D. (2006). *Psychologia pracy: Nowa perspektywa rozwoju kariery, doradztwa i polityki publicznej*. Nowy Jork: Routledge.
- Blustein, D. L. (red.). (2013). *Oksfordzki podręcznik psychologii pracy*. Oxford University Press.
- Bradley, S., & Nguyen, A. N. (2003). *Przejście od szkoły do pracy*. In G. Johnes & J. Johnes (Eds.), *International Handbook of Education Economics* (pp. 248-521). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D., & Douglass, R. P. (2015). Badanie powiązań między zdolnością adaptacji zawodowej, wolą pracy i dobrostanem wśród tureckich studentów. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.001>
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Powiązanie orientacji na powołanie z przywiązaniem organizacyjnym poprzez instrumentalność organizacyjną. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 367-378.
- Chalofsky, N. (2003). Wyłaniający się konstrukt znaczącej pracy. *Human Resource Development International*, 6, 69-83.
- Chen, C. P. (2001). O odkrywaniu znaczeń: Łączenie teorii humanistycznych i psychologii kariery w poradnictwie. *Counselling Psychology Quarterly*, 14, 317-330.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Powiązanie znaczenia w miejscu pracy z kreatywnością pracowników: Interweniująca rola identyfikacji organizacyjnej i pozytywnych doświadczeń psychologicznych. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Daniel, J. L. (2015). Duchowość i stres w miejscu pracy: Dowody z Meksyku i USA. *Management Research Review*, 38(1), 29-43.
- De Villers, B., Lionetti, F., & Pluess, M. (2018). Wrażliwość sytuacyjna: Ramy dla indywidualnych różnic w odpowiedzi na interwencję psychologiczną. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 53, 545-554. <https://doi.org/10.1007/s00127-017-1471-0>
- Dik, B. F., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds.). (2013). *Cel i znaczenie w miejscu pracy*. American Psychological Association.
- Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2012). Zwiększanie sprawiedliwości społecznej poprzez promowanie wartości prospołecznych w interwencjach dotyczących rozwoju kariery. *Counseling and Values*, 57, 31-57.
- Dik, B. J., Reed, K., Shimizu, A. B., Marsh, D., & Morse, J. (2019). Powołanie do kariery i rozwój kariery. In H. Perera & J. Athanassou (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (2nd ed., pp. 185-206). New York: Springer.
- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Dążenia do rozwoju kariery: Ocena celów i motywacji w podejmowaniu decyzji i planowaniu kariery. *Journal of Career Development*, 35, 23-41.
- Dik, B. J., Steger, M., & Autin, K. L. (2023). Pojawiające się perspektywy: Powołanie, znaczenie i wola. *W Rozwój kariery i doradztwo* (Rozdział 8). <https://doi.org/10.1002/9781394258994.ch8>
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Słuchanie swojego serca: Intuicyjne podejmowanie decyzji i postrzegane wyniki kariery. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-340.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Wzywanie: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64, 1001-1049.
- Domene, J. F. (2012). Powołanie i oczekiwania dotyczące wyników kariery: Pośrednicząca rola poczucia własnej skuteczności. *Journal of Career Assessment*, 20, 281-292.
- Douglass, R. P., & Duffy, R. D. (2015). Powołanie i zdolność adaptacji zawodowej wśród studentów studiów licencjackich. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 58-65.



- Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Życie powołaniem, narodowość i satysfakcja z życia: Moderowany model z wieloma mediatorami. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 253-269.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Pielęgnowanie ducha w pracy: Wpływ na wydajność jednostki roboczej. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). Obecność powołania i satysfakcja akademicka: Badanie potencjalnych mediatorów. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 74-80.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Powołanie i satysfakcja z życia: Nie chodzi o to, by je mieć, chodzi o to, by nim żyć. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 42-52.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Życie powołaniem i dobre samopoczucie w pracy: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 61(5), 605-615.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Wola pracy i satysfakcja z pracy: Badanie roli znaczenia pracy i dopasowania osoba-środowisko. *The Career Development Quarterly*, 63, 126-140. <https://doi.org/10.1002/cdq.12009>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2016a). Zbadanie, w jaki sposób aspekty przywileju zawodowego odnoszą się do życia powołaniem. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 416-427.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., England, J. W., Douglass, R. P., & Gensmer, N. P. (2018). Badanie wpływu zmiennych kontekstowych na życie powołaniem w czasie. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 141-152.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016b). Psychologia teorii pracy. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.
- Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). Konstrukcja i wstępna walidacja skali chęci do pracy. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 400-411.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Powołanie i wyniki związane z pracą: Zaangażowanie w karierę jako mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 210-218.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Praca jako powołanie: Model teoretyczny. *Journal of Counseling Psychology*, 65, 423-439.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015). Adaptacyjność zawodowa i satysfakcja akademicka: Badanie woli pracy i poczucia własnej skuteczności jako mediatorów. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.007>
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., England, J., & Dik, B. J. (2016c). Czy istnieje ciemna strona powołania? Badanie potencjalnych negatywnych skutków. *Journal of Positive Psychology*, 11(6), 634-646
- Ellis, B. J., Essex, M. J., & Boyce, W. T. (2005). Biologiczna wrażliwość na kontekst: II. Empiryczne badania teorii ewolucyjno-rozwojowej. *Development and psychopathology*, 17(2), 303-328. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050157>.
- Elst, T. V., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Kto jest bardziej podatny na stresory i zasoby w pracy? Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne jako osobisty zasób i czynnik podatności. *PLoS ONE*, 14(e0225103). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225103>
- Evers, A., Rasche, J., & Schabracq, M. (2008). Wysoka wrażliwość przetwarzania sensorycznego w pracy. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189-198. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.2.189>
- Fairlie, P. (2011). Znaczenie pracy, zaangażowanie pracowników i inne kluczowe wyniki pracowników: Implikacje dla rozwoju zasobów ludzkich. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.



- Goldfarb, Y. (2018). Czy Bóg chce, żebym była nauczycielką? Motywy wyboru zawodu przez izraelskie ultraortodoksyjne kobiety. *Journal of Career Development*, 45, 303-314.
- Golonka, K., & Gulla, B. (2021). Różnice indywidualne i podatność na zespół wypalenia zawodowego: Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne i jej związek z wyczerpaniem i brakiem zaangażowania. *Frontiers in Psychology*, 12, artykuł 751350. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751350>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., Pluess, M., Bruining, H., Acevedo, B., Bijttebier, P., & Homberg, J. (2019). Wrażliwość przetwarzania sensorycznego w kontekście wrażliwości środowiskowej: Krytyczny przegląd i rozwój agendy badawczej. *Neuroscience and biobehavioral reviews*, 98, 287-305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Gulla, B., & Golonka, K. (2021). Odkrywanie czynników ochronnych w dobrostanie: Jak wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne i świadomość uwagi współdziałają z odpornością. *Frontiers in Psychology*, 12, 751679. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751679>
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., ... Pan, Z. (2014). Zdolność adaptacji zawodowej, powołanie i kompetencje zawodowe studentów pracy socjalnej w Chinach: Perspektywa budowania kariery. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 394-402.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Opracowanie ankiety diagnostycznej dotyczącej pracy. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motywacja poprzez projektowanie pracy: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). Wielowymiarowość powołania: Konceptualizacja, pomiar i perspektywa dwukulturowa. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 39-51.
- Hansen, J. C. (2013). Podejście dopasowania osoba-środowisko do kultywowania znaczenia. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 37-56). Washington, DC: APA.
- Harms, R., Hatak, I., & Chang, M. (2019). Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne i zamiar przedsiębiorczy: Siła słabej cechy. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, e00132. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00132>
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). Struktura znaczenia pracy: Względna stabilność pośród zmian. *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2013). Budowanie kariery: Heeding the call of the heart. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 17-36). Washington, DC: APA.
- Hirschi, A. (2012). Powołanie i zaangażowanie w pracę: Moderowany model mediacji znaczenia pracy, tożsamości zawodowej i własnej skuteczności zawodowej. *Journal of Counseling Psychology*, 59, 479.
- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2013). Powołanie i przygotowanie do kariery: Badanie wzorców rozwojowych i pierwszeństwa czasowego. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 51-60.
- Jadidian, A., & Duffy, R. D. (2012). Wola pracy, poczucie własnej skuteczności w podejmowaniu decyzji zawodowych i satysfakcja akademicka: Badanie mediatorów i moderatorów. *Journal of Career Assessment*, 20, 154-165. <https://doi.org/10.1177/1069072711434411>
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Jung, H. (2018). Związek między wypaleniem zawodowym a objawami PTSD u strażaków: Moderujący wpływ poczucia powołania do gaszenia pożarów. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(1), 117-123.
- Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). Efekty pośredniczące i moderujące w projektowaniu pracy. *Journal of Management*, 18(4), 657-676.



- Johnson, M. J., & Jiang, L. (2017). Czerpanie korzyści z sensownej pracy: Pośrednicząca i moderująca rola zaangażowania w pracę. *Stress & Health*, 33(3), 288-297.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Przywództwo transformacyjne i transakcyjne: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kamdrón, T. (2005). Motywacja do pracy i satysfakcja z pracy estońskich urzędników wyższego szczebla. *International Journal of Public Administration*, 28(13-14), 1211-1240.
- Keers, R., & Pluess, M. (2017). Jakość dzieciństwa wpływa na wrażliwość genetyczną na wpływy środowiskowe w wieku dorosłym: Badanie interakcji gen \times środowisko w przebiegu życia. *Development and Psychopathology*, 29(5), 1921-1933. <https://doi.org/10.1017/S0954579417001493>
- Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Carr, S. C. (2024). Zrównoważona praca, zrównoważone źródła utrzymania, zrównoważona kariera: Wspieranie godnej pracy, godnego życia i zdrowego życia. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1177/10384162241233912>
- Kim, N. R., Kim, H. J., & Lee, K. H. (2018). Wsparcie społeczne i zaangażowanie zawodowe wśród koreańskich studentów: Moderujący i pośredniczący wpływ chęci do pracy. *Journal of Career Development*, 45, 285-298. <https://doi.org/10.1177/0894845317711043>
- Kwon, J. E. (2019). Wola pracy i zdolność adaptacji zawodowej jako predyktory zatrudnialności: Badanie moderowanego procesu pośredniczącego. *Sustainability*, 11, 7089. <https://doi.org/10.3390/su11247089>
- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2018). Poczucie powołania w miejscu pracy: Moderujący wpływ wspierającego klimatu organizacyjnego w tajwańskich organizacjach. *Journal of Management & Organization*, 24, 129-144.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Korespondencja przełożonego i podwładnego podczas poważnych zmian organizacyjnych. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 343-352.
- Lent, R. W. (2013). Promowanie sensu i celu w pracy: Perspektywa społeczno-poznawcza. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 151-170). Washington, DC: APA.
- Lim, A. Y., Lee, S. H., Jeon, Y., Yoo, R., & Jung, H. Y. (2018). Stres związany z poszukiwaniem pracy, problemy ze zdrowiem psychicznym i rola postrzeganego wsparcia społecznego u absolwentów uniwersytetów w Korei. *Journal of Korean Medical Science*, 33, e149. <https://doi.org/10.3346/jkms.2018.33.e149>
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Rozróżnienie pomiędzy "znaczącą pracą" a "zarządzaniem znaczeniem". *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Pomiar znaczenia znaczącej pracy: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K., & Killingsworth, P. (2005). Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne i jej związek z więzią rodzicielską, lękiem i depresją. *Personality and Individual Differences*, 39, 1429-1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>
- Lysova, E. I., Jansen, P. G., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Badanie powołania jako obosiecznego miecza dla zdolności do zatrudnienia. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 261-272.
- Madden, A., Yeoman, R., Bailey, K., & Thompson, M. (Eds.). (2019). *Oxfordzki podręcznik znaczącej pracy*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Malinakova, K., Novak, L., Trnka, R., & Tavel, P. (2021). Kwestionariusz Wrażliwości Przetwarzania Sensorycznego: Ocena psychometryczna i powiązania z doświadczeniem pandemii COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 12962. <https://doi.org/10.3390/ijerph182412962>



- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). Psychologiczne warunki znaczenia, bezpieczeństwa i dostępności oraz zaangażowania ludzkiego ducha w pracy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McCrae, R., Boreham, P., & Ferguson, M. (2011). Redukcja interferencji między pracą a życiem prywatnym w służbie publicznej: Znaczenie zarządzania partycypacyjnego zapośredniczonego przez inne atrybuty pracy. *Journal of Sociology*, 47(3), 313-332.
- Mehta, C. M., Arnett, J., Palmer, C. G., & Nelson, L. J. (2020). Ustabilizowana dorosłość: Nowa koncepcja wieku od 30 do 45 lat. *American Psychologist*, 75(4), 431.
- Montani, F., Boudrias, J.-S., & Pigeon, M. (2017). Uznanie pracowników, znaczenie i zaangażowanie behawioralne: Test moderowanego modelu mediacyjnego. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-29.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). Nowe pokolenie, wielkie oczekiwania: Badanie terenowe pokolenia millenialsów. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 281-292.
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). Powołanie sprzedawców w Korei Południowej, wydajność pracy i zachowania obywatelskie w organizacji - pośrednicząca rola poczucia własnej skuteczności zawodowej. *Journal of Career Assessment*, 24, 415-428.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. (2009). Radość i praca. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- Pluess, M. (2015). Indywidualne różnice we wrażliwości środowiskowej. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M., & Belsky, J. (2011). Prenatalne programowanie plastyczności postnatalnej? *Development and psychopathology*, 23(1), 29-38. <https://doi.org/10.1017/S0954579410000623>.
- Pluess, M., & Belsky, J. (2013). Wrażliwość na wartości: Indywidualne różnice w reakcji na pozytywne doświadczenia. *Psychological Bulletin*, 139(5), 901-916. <https://doi.org/10.1037/a0030196>
- Pluess, M., Lionetti, F., Aron, E. N., & Aron, A. (2023). Ludzie różnią się wrażliwością na środowisko: Zintegrowana teoria, pomiar i dowody empiryczne. *Journal of Research in Personality*, 104, 104377. ISSN 0092-6566.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testowanie modelu wywoływania psychologicznego sukcesu zawodowego u australijskich młodych dorosłych: Badanie podłużne. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 125-135.
- Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2015). Badanie wyników posiadania powołania: Czy kontekst ma znaczenie? *Journal of Business and Psychology*, 30, 499-512.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). O znaczeniu pracy: Teoretyczna integracja i przegląd. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rothmann, S., & Hamukang'andu, L. (2013). Powołania, dopasowanie ról zawodowych, znaczenie psychologiczne i zaangażowanie w pracę wśród nauczycieli w Zambii. *South African Journal of Education*, 33, 1-16.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). Kontury pozytywnego zdrowia ludzkiego. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Savickas, M. (2013). Teoria i praktyka konstruowania kariery. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2nd ed., pp. 147-183). John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. (2009). Projektowanie życia: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.



- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Negocjowanie wyzwań związanych z powołaniem: Emocje i sensemaking w pracy w schronisku dla zwierząt. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584-609.
- Schmitt, A. (2022). Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne jako predyktor proaktywnych zachowań w pracy i moderator relacji złożoność pracy-proaktywne zachowania w pracy. *Frontiers in Psychology*, 13, 859006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859006>
- Shim, Y., & Yoo, S. K. (2012). Opracowanie i walidacja koreańskiej wersji kwestionariusza powołania. *Korean Journal of Counseling and Psychotherapy*, 24, 847-872.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). Związek znaczenia, dobrego samopoczucia i zaangażowania z absencją: Moderowany model mediacyjny. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 52(4), 441-456.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Wyjaśnianie efektów przywództwa transformacyjnego: Badanie wpływu motywów wyższego rzędu w organizacjach marketingu wielopoziomowego. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849-869.
- Spreitzer, G. M. (1995). Upodmiotowienie psychologiczne w miejscu pracy: Wymiary, pomiar i walidacja. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steger, M. F. (2019). Znaczenie w życiu i w pracy. In A. Madden, R. Yeoman, K. Bailey, & M. Thompson (Eds.), *Oxford handbook of meaningful work* (pp. 208-220). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). Jeśli ktoś szuka sensu w życiu, czy pomaga to znaleźć sens w pracy? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 303-320.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Pomiar znaczącej pracy: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Dyspozycja afektywna, sensowna praca i zaangażowanie w pracę. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 348-361.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Powołanie w pracy: Świeckie czy święte? *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Badania nad pracą jako powołaniem... i jak sprawić, by miało to znaczenie. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421-443.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Tworzenie pracy i jego związku z dopasowaniem osoby do pracy i jej znaczeniem: Badanie trójfalowe. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Przywództwo i sensowna praca w sektorze publicznym. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.
- Twenge, J. M. (2014). *Generation Me-Revised and Updated: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled-and More Miserable than Ever Before*. Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Różnice pokoleniowe w wartościach pracy: Rosnące wartości rekreacyjne i zewnętrzne, malejące wartości społeczne i wewnętrzne. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Van Hooft, E. A., Wanberg, C. R., & Van Hooft, G. (2013). Wyjście poza ilość poszukiwań pracy: W kierunku konceptualizacji i samoregulacji ram jakości poszukiwania pracy. *Organizational Psychology Review*, 3, 3-40. <https://doi.org/10.1177/2041386612456033>
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Znaczenie pracy i odporność wśród nauczycieli: Pośrednicząca rola zaangażowania w pracę i tworzenia pracy. *PloS one*, 14(9), e0222518.
- Wanberg, C. R., Ali, A. A., & Csillag, B. (2020). Poszukiwanie pracy: Proces i doświadczenie poszukiwania pracy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315-337. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044939>



- Wider, W., Fauzi, M. A., Gan, S. W., Yap, C. C., Akmal Bin Ahmad Khadri, M. W., & Maidin, S. S. (2023). Analiza bibliometryczna wschodzącej dorosłości w kontekście instytucji szkolnictwa wyższego: Perspektywa psychologiczna. *Heliyon*, 9(6), e16988. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16988>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Praca, kariera i powołanie: Relacje ludzi z ich pracą. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Wyller, H. B., Wyller, V. B., Crane, C., & Gjelsvik, B. (2017). Związek między wrażliwością na przetwarzanie sensoryczne a cierpieniem psychicznym: Model mechanizmów leżących u podstaw i analiza możliwości terapeutycznych. *Scandinavian Psychologist*, 4, e15. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.4.e15>
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Powiązanie powołania z zaangażowaniem w pracę i subiektywnym sukcesem zawodowym: Perspektywa teorii konstruowania kariery. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78.
- Yano, K., Kase, T., & Oishi, K. (2021). Wrażliwość na przetwarzanie sensoryczne moderuje związki między umiejętnościami życiowymi a tendencjami depresyjnymi u studentów uniwersytetów. *Japanese Psychological Research*, 63, 152-163. <https://doi.org/10.1111/jpr.12289>
- Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *Oksfordzki podręcznik znaczącej pracy*. Oxford University Press.
- Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). Związek między poczuciem powołania a dobrostanem lekarza: Krajowe badanie lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej i psychiatrów. *Academic Psychiatry*, 41, 167-173.
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2021). Konceptualizacja znaczącej pracy i jej implikacje dla HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>
- Zhang, C., Dik, B. J., Wei, J., & Zhang, J. (2015). Praca jako powołanie w Chinach: Badanie jakościowe chińskich studentów. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 236-249.

Wysoka wrażliwość w kształceniu i szkoleniu zawodowym: Jak wspierać uczniów o wysokiej wrażliwości

mgr Eliana Romanenko Feliz, mgr Joana Gabriela Correia Martins da Silva

Portugalskie stowarzyszenie startupów (APSU)

Liczba stron: 12

Liczba stołów: 2

Liczba ilustracji: 0

Streszczenie

Niniejszy rozdział zawiera strategie, które doradcy ds. kształcenia i szkolenia zawodowego mogą wdrożyć podczas doradzania uczniom o wysokiej wrażliwości. Opiera się on na założeniu, że doradca ds. kształcenia i szkolenia zawodowego nie powinien narzucać uczniowi żadnej ścieżki, ale raczej prowadzić go w kierunku zwiększenia samoświadomości, pozytywnych mechanizmów radzenia sobie i dążenia do kariery lub dalszych studiów, które wykorzystują jego mocne strony, takie jak inteligencja emocjonalna, uznanie dla piękna i sztuki, sumienność, dbałość o szczegóły i unikanie karier, które go przytłoczą. W tym celu w niniejszym rozdziale przedstawiono strategie, które można wykorzystać do wspierania uczniów i kierowania ich w wyznaczaniu celów zawodowych. Ponadto przedstawiono strategie informacji zwrotnej i monitorowania, zarówno w celu otrzymywania, jak i przekazywania informacji zwrotnej jako doradca ds. kształcenia i szkolenia zawodowego, a także monitorowania postępów i/lub wyników.

Słowa kluczowe: Kształcenie i szkolenie zawodowe, wysoko wrażliwy stażysta, wysoko wrażliwy student, doradztwo zawodowe, poradnictwo zawodowe

1. Wysoka wrażliwość w kształceniu i szkoleniu zawodowym

Osoby o wysokiej wrażliwości (HSP) mają potencjał, aby wnieść pozytywny wkład do firmy w takim samym stopniu, jak każdy inny pracownik i zbudować trwałą i satysfakcjonującą karierę. Jednakże, chociaż ponad 20% populacji identyfikuje się jako HSP, jest to często pomijana cecha osobowości, którą należy wziąć pod uwagę przy rozważaniu zarządzania karierą, jeśli chodzi o wspieranie studentów,

którzy jeszcze nie dołączyli do siły roboczej. Okres dojrzewania jest trudnym czasem dla młodych ludzi i często brakuje im przygotowania do płynnego przejścia przez tę fazę życia do satysfakcjonującego przyszłego zawodu (Hoxter, 2002). Jeśli młoda osoba jest wysoce wrażliwa, przejście to może być jeszcze trudniejsze i właśnie w tym przypadku systemy doradztwa edukacyjnego i zawodowego mogą interweniować w pozytywny sposób, prowadząc uczniów i pomagając im rozwinąć mechanizmy umożliwiające dokonywanie najlepszych dla nich wyborów zawodowych, koncentrując się na wysokiej wrażliwości nie jako przeszkodzie, ale jako cecha osobowości, którą można i należy docenić. Na tej podstawie niniejszy rozdział ma na celu zaoferowanie wskazówek, w jaki sposób wspierać wysoce wrażliwych uczniów w kształceniu i szkoleniu zawodowym (VET) w wyborze kariery i przejściu do życia zawodowego, przedstawiając szereg porad i strategii, które mogą być przyjęte przez doradców VET, doradców zawodowych, mentorów / trenerów kariery, nauczycieli i innych specjalistów, którzy mogą być zainteresowani tą dziedziną.

2. Specjalne strategie doradzania uczniom o wysokiej wrażliwości w kształceniu i szkoleniu zawodowym

Podejście zaproponowane w tym rozdziale zaczyna się od skupienia się na znaczeniu identyfikacji uczniów HS w klasie i na tym, jak postępować, jeśli chodzi o doradztwo zawodowe i karierę tych uczniów.

W ogólnym kontekście szkolnym, choć różni się to w zależności od kraju, nie wszyscy uczniowie będą obowiązkowo kierowani przez doradcę ds. kształcenia i szkolenia zawodowego lub doradcę zawodowego. Na przykład w krajach takich jak Portugalia, mimo że szkoły oferują wsparcie psychologiczne, uczniowie nie mają obowiązkowych sesji z doradcą zawodowym lub psychologiem. Gdy uczeń potrzebuje wsparcia, może sam umówić się na spotkanie ze szkolnym doradcą lub psychologiem, albo może zostać skierowany, na przykład przez nauczyciela. Niezależnie od sytuacji w danym kraju, celem niniejszego rozdziału jest wsparcie doradców VET i doradców w zakresie doradztwa dla uczniów szczególnie wrażliwych, niezależnie od tego, czy uczniowie sami zdecydowali się na udział w doradztwie, czy też zostali skierowani przez nauczyciela lub inny organ w szkole.

W celu opracowania tego rozdziału skonsultowano się z dwoma doradcami VET, a przedstawione strategie opierają się na ich opiniach i doświadczeniu zdobytym podczas prowadzenia uczniów HS. Pierwszy etap składa się z oceny mającej na celu identyfikację uczniów z wrażliwością przetwarzania sensorycznego (SPS). Następnie omówione zostaną strategie doradztwa zawodowego i kariery dla HSP

w kształceniu i szkoleniu zawodowym, a następnie sposoby przekazywania informacji zwrotnych HSP w kształceniu i szkoleniu zawodowym w ramach doradztwa zawodowego, a na koniec, jak monitorować i oceniać procesy i wyniki doradztwa zawodowego / kariery dla HSP w kształceniu i szkoleniu zawodowym.

2.1. Ocena

Przede wszystkim ważne jest, aby doradcy zawodowi identyfikowali uczniów z wysokim poziomem wrażliwości. Drugi rozdział tego przewodnika koncentruje się na identyfikacji HSP w szkole i może być wykorzystywany przez nauczycieli lub doradców zawodowych jako punkt odniesienia do identyfikacji cech wysokiej wrażliwości u ich uczniów. Według Arona (2013) badania nad wysoką wrażliwością, lata szkoły średniej są zwykle zgłaszane przez HSP jako najtrudniejsze lata w ich życiu, a jednym z powodów, dla których tak się dzieje, jest fakt, że istnieje presja na dokonywanie wyborów, które określą ich przyszłość, a to jest trudne zadanie dla każdej młodej osoby, ale szczególnie jeśli są one wysoce wrażliwe. Doradcy zawodowi z pewnością mogą mieć wpływ na pomoc młodym ludziom w poruszaniu się po tym etapie ich życia i wyborze kariery, która będzie dla nich satysfakcjonująca.

Doradcy zawodowi, z którymi konsultowano się w celu opracowania niniejszego rozdziału, zgodzili się, że ich typowym podejściem do doradztwa zawodowego i poradnictwa jest przyjęcie wszechstronnej strategii, poprzez skupienie się na uczniu jako osobie i pracę nad budowaniem samoświadomości, poczucia własnej wartości, umiejętności regulacji emocji i mechanizmów radzenia sobie, co z kolei przyczyni się do wyboru znaczącej kariery. Wszechstronna strategia polega na skupieniu się na trzech metodach opisanych przez Enache i Matei (2017). Po pierwsze, należy skupić się na doradztwie psychologicznym, które jest pomocne w rozwijaniu samoświadomości ucznia i promowaniu pozytywnego obrazu siebie i stabilności emocjonalnej. Następnie na doradztwie edukacyjnym i akademickim, które "ułatwia projektowanie ścieżki edukacyjnej, szkolenia szkolnego i zawodowego" (Enache & Matei, 2017, s. 61) i wreszcie doradztwo i poradnictwo zawodowe, które obejmuje ułatwianie dostępu do zasobów i wiedzy na temat opcji zawodowych/edukacyjnych dostępnych dla uczniów, aby ułatwić im przejście z kształcenia i szkolenia zawodowego do zatrudnienia lub dalszych studiów.

W tym kontekście strategia doradcy VET powinna rozpocząć się od oceny rozmowy. Istotne jest ustalenie, czy uczeń jest Wysoce Wrażliwy i jak bardzo jest samoświadomy. Ważne jest, aby uczeń znał samego siebie. Potwierdzają to badania Enache i Matei (2017) którzy twierdzą, że samoświadomość i rozwój osobisty powinny iść w parze z poszukiwaniem możliwości edukacyjnych i zawodowych. Aby

ocenić wysoką wrażliwość i samoświadomość, doradca VET powinien dokonać oceny rozmowy, a ponadto można zastosować zatwierdzone testy psychometryczne. W przypadku wysokiej wrażliwości można zastosować 27-itemową skalę Highly Sensitive Person Scale (HSPS), opracowaną przez Aron i Aron (1997) jest zalecana, ponieważ uważa się, że ma wysoką wiarygodność wewnętrzną. Sensowne jest poproszenie ucznia o wykonanie tego testu, jeśli wykazuje on cechy wysokiej wrażliwości podczas wstępnej oceny rozmowy. Cechy te zostały wspomniane w rozdziale drugim niniejszego przewodnika i obejmują na przykład bycie bardziej podatnym na czynniki wyzwalające ze środowiska, takie jak hałas, temperatura i światło, bycie postrzeganym jako nieśmiały przez nauczycieli lub rówieśników oraz nadmierne pobudzenie w otoczeniu wielu osób. (Aron, 2013).

Gdy uczeń zostanie zidentyfikowany jako HSP, doradca VET może dostosować swoje strategie i porady do tej cechy osobowości, przyjmując bardziej praktyczne podejście, aby pomóc uczniowi wybrać ścieżkę kariery i rozwiązać wszelkie problemy zawodowe. Częścią tego procesu jest ustalenie własnych priorytetów, jeśli chodzi o karierę, na przykład, czy najważniejszą rzeczą dla danej osoby jest pomaganie innym, rozwój kariery, zarabianie dużych pieniędzy lub posiadanie elastycznego harmonogramu, ale czasami uczniowie nie są jeszcze w pełni świadomi swoich wartości i priorytetów i potrzebują pomocy, aby je zrozumieć. W tym kontekście Aron (2010) zaleca, aby doradca najpierw wysłuchał tego, co uczniowie mają do powiedzenia na temat trudności, które przyczyniają się do ich zmagania z wyborem zawodu, aby zrozumieć, jakie cechy należy wziąć pod uwagę przy doradzaniu im i na jakich mocnych stronach należy się skupić. Aron (2010) zachęca również do doradztwa zawodowego z wykorzystaniem testów zawodowych i testów Myers-Briggs.

Testy zawodowe obejmują wszelkie instrumenty służące do oceny zdolności, zainteresowań, cech osobowości i innych czynników, które są ważne dla oceny zdolności do wykonywania określonego zawodu. (Amerykańskie Stowarzyszenie Psychologiczne, n.d.). Dostępnych jest wiele instrumentów, a doradcy VET często używają już testu swoich preferencji, który jest odpowiedni dla ich kontekstu i języka. Jedną z rekomendacji jest Kalifornijski System Preferencji Zawodowych (COPS), który ma na celu pomoc osobom w dokonaniu wyboru zawodu, zorientowanego zawodowo lub profesjonalnie. Test ten wykazuje wysoką rzetelność, ze współczynnikami rzetelności test-retest, które wahały się od 0,70 do 0,95 (White Papers, b.d.) i obejmuje punktację dla 14 klastrów zawodów, wykwalifikowanych i zawodowych. Inną propozycją jest test Motivational Appraisal Personal Potential (MAPP), który został stworzony w 1995 roku i jest kompleksowym testem kariery online, z wynikami rzetelności test-retest dla cech pracowników na poziomie 95%.

Testy Myers-Briggs mają związek z typologią osobowości opracowaną na podstawie typów psychologicznych Carla Junga. Typologia Myers-Briggs obejmuje 16 typów osobowości, opartych na preferencjach danej osoby dotyczących Introwersji/Ekstrawersji (preferowanie skupiania się na świecie wewnętrznym vs. zewnętrznym), Odczuwania/Intuicji (niezależnie od tego, czy dana osoba woli skupiać się na podstawowych informacjach, które przyjmuje, czy też interpretuje je i dodaje znaczenie), Myślenia/Odczuwania (preferowanie patrzenia w pierwszej kolejności na logikę i spójność vs. na ludzi i szczególne okoliczności) oraz Oceniania/Odczuwania (patrząc na świat zewnętrzny, preferowanie skupiania się na logice i spójności vs. na ludziach i szczególnych okolicznościach). na ludzi i szczególne okoliczności) oraz Judging/Perceiving (patrząc na świat zewnętrzny, preferując podejmowanie decyzji w porównaniu do pozostawania otwartym na nowe informacje i opcje). (MBTI® Basics, n.d.). Narzędzie to jest bardzo pomocne w zwiększaniu samoświadomości, a dla każdego z 16 typów osobowości podane są możliwe wybory zawodowe.

Testy zawodowe, powiązane z testami Myers-Briggs, pozwolą na głębsze samopoznanie wysoce wrażliwego ucznia, jego wartości, talentów i potrzeb, a także oferują możliwość tworzenia klastrów opcji, które poprowadzą młodych ludzi do określonego zakresu kariery. Ponadto przydatne może być również wykorzystanie testów umiejętności, które zazwyczaj koncentrują się na umiejętnościach (na przykład rozumowanie liczbowe, rozumowanie werbalne i testy rozumowania abstrakcyjnego), ponieważ ludzie często skłaniają się ku zawodom/przedmiotom, w których są z natury dobrzy.

Promowanie samoświadomości uczniów poprzez testowanie oceny może być bardzo przydatne, aby poprowadzić ich w kierunku najlepszego dla nich wyboru kariery. Obaj doradcy VET, z którymi przeprowadzono wywiady w celu napisania tego rozdziału, stwierdzili, że narzucanie uczniom określonych ścieżek jest niebezpieczne, ponieważ są one zwykle kojarzone z karierą dla osób z niepełnosprawnościami. Rolą doradcy powinno być promowanie samowiedzy i umożliwienie uczniowi poznania i zaakceptowania siebie, unikanie negatywnych opinii na swój temat oraz pomoc uczniowi w wyborze własnej ścieżki, biorąc pod uwagę to, czego dowiedział się o sobie i SPS. Nie oznacza to, że doradcy VET nie mogą doradzać w zakresie możliwych ścieżek kariery. Wiedza o tym, jakie są rodzaje opcji kariery (ich zalety i wady) jest korzystna dla ucznia przy wyborze ścieżki zawodowej, ale doradcy VET powinni przedstawić uczniowi tę opcję w przemyślany sposób, a nie narzucać ścieżki kariery, ponieważ są one zwykle związane z HSP

2.2. Strategie doradztwa zawodowego i kariery dla HSP w kształceniu i szkoleniu zawodowym

Wszechstronna strategia polega na skupieniu się na trzech metodach, jak opisali Enache i Matei (2017). Po pierwsze, należy skupić się na poradnictwie psychologicznym, które jest pomocne w rozwijaniu samoświadomości ucznia oraz promowaniu pozytywnego obrazu siebie i stabilności emocjonalnej. Następnie na doradztwie edukacyjnym i akademickim, które "ułatwia projektowanie ścieżki edukacyjnej, szkolenia szkolnego i zawodowego" (Enache & Matei, 2017, s. 61) i wreszcie doradztwo i poradnictwo zawodowe, które obejmuje ułatwianie dostępu do zasobów i wiedzy na temat opcji zawodowych/edukacyjnych dostępnych dla uczniów, aby ułatwić im przejście z kształcenia i szkolenia zawodowego do zatrudnienia lub dalszych studiów.

W tym kontekście strategia doradcy VET powinna rozpocząć się od oceny, jak wspomniano wcześniej, od oceny rozmowy i poproszenia ucznia o udzielenie odpowiedzi na kwestionariusz HSPS (Aron & Aron, 1997) w celu ustalenia, czy jest on wysoce wrażliwy. Następnie doradca VET powinien kontynuować poradnictwo psychologiczne, pomagając uczniowi stać się bardziej świadomym siebie. Doradcy VET wspomnieli, że nierzadko uczniowie martwią się wyłącznie o swoją przyszłość zawodową, dlatego ważne jest, aby skupić się na uczniu jako osobie i pracować nad budowaniem samoświadomości, poczucia własnej wartości, umiejętności regulacji emocji i mechanizmów radzenia sobie.

W przypadku bardzo wrażliwych nastolatków istnieje prawdopodobieństwo, że będą zmagać się z nadmierną stymulacją i uważać się za innych od innych, co może prowadzić do niskiej samooceny. W związku z tym budowanie poczucia własnej wartości jest również ważnym krokiem w kierunku szczęśliwszego życia i przyszłości. Doradcy VET, z którymi konsultowano się w celu napisania tego rozdziału, podkreślili, że ważne jest, aby pomóc uczniom VET zrozumieć, że wysoka wrażliwość nie powinna być postrzegana jako problem lub upośledzenie, ale raczej jako cecha osobowości o wartości. Osoby o wysokiej wrażliwości mogą być empatyczne i sumienne, mają głęboką zdolność doceniania piękna, sztuki i muzyki, są życzliwe i współczujące. (Zeff, 2004). Cechy te można wykorzystać w znaczącej karierze zawodowej. Jednak cechy te często nie są najbardziej cenione w społeczeństwie, w którym żyjemy, które ma tendencję do doceniania agresywnego dążenia do sukcesu, co prowadzi do tego, że osoby o wysokiej wrażliwości często kwestionują, czy coś jest z nimi nie tak. Niemniej jednak, jak stwierdził Zeff (2004), ważne jest, aby docenić swój wrażliwy układ nerwowy i nauczyć się

praktycznych metod radzenia sobie z wrażliwością, aby zidentyfikować i uwolnić fałszywe przekonania o byciu niezdolnym lub w jakiś sposób wadliwym.

Porada udzielona przez Arona (2013) jest, aby nie próbować naśladować zachowań osób nie będących HSP i zaakceptować swoją wysoką wrażliwość. Niska samoocena często wynika z myślenia, że są inni i dlatego jest z nimi coś nie tak, jednak nie jest to prawdą. Zamiast skupiać się na negatywnych aspektach wysokiej wrażliwości, należy dążyć do powolnej zmiany systemu przekonań, aby być łagodnym wobec siebie. Na przykład, HSP mają tendencję do bycia empatycznymi, łagodnymi, pomocnymi, mają wielką estetykę lub niezliczoną ilość innych cech i wartości. Zmieniając swój system przekonań w kierunku internalizacji pozytywnych wartości, można zwiększyć wewnętrzny spokój i poczucie własnej wartości (Aron, 2013). Według Cao (2021), kiedy nastolatki mają wyraźniejsze poczucie własnej kompetencji, są również bardziej odporne na stres.

Innym obszarem, na którym należy się skupić, są pozytywne strategie radzenia sobie. Badania pokazują, że dzieci i nastolatki mają tendencję do stosowania strategii radzenia sobie skoncentrowanych na emocjach, w przeciwieństwie do radzenia sobie skoncentrowanego na problemie, oraz że aktywnie uczą się mechaniki radzenia sobie w okresie nastoletnim, często podążając śladami swoich rodziców (Cao, 2021). Biorąc to pod uwagę, ważne jest, aby poprowadzić wysoce wrażliwych uczniów do przyjęcia pozytywnych strategii radzenia sobie. Rebaciuc (2020) zaproponował na przykład strategie dla nauczycieli, którzy pracują z wysoce wrażliwymi uczniami, aby poprawić ich samopoczucie, wyniki w nauce i jakość życia. Niektóre z tych strategii mogą być również stosowane przez doradców VET, ponieważ może się zdarzyć, że uczeń HS ma wątpliwości co do swojej przyszłej kariery, częściowo z powodu wyzwań, jakie odczuwa, gdy radzi sobie ze stresorami w szkole.

Jedną ze strategii, które należy przyjąć, aby pomóc uczniom HS radzić sobie z intensywnymi wydarzeniami/sytuacjami, jest doradzanie im, aby nie unikali tego typu sytuacji, ale zarządzali swoimi emocjami i przekształcali je w coś pozytywnego. Należy dążyć do tego, aby uczeń stał się niezależny i świadomy swojego potencjału. Jednym z zadań doradcy VET jest podnoszenie świadomości na temat uważności i technik relaksacyjnych, a mianowicie poprzez uczenie uczniów kontrolowania oddechu, skupiania się na tym, co dzieje się w danej chwili i przewidywania możliwych przyszłych stresujących sytuacji (Rebaciuc, 2020). Ponieważ HSP mają tendencję do bardzo głębokiego przetwarzania informacji, reagują bardziej intensywnie na wszelkiego rodzaju bodźce, co prowadzi do stresu.

Praktykowanie uważności i technik relaksacyjnych może prowadzić do większej odporności na stresory, zwłaszcza jeśli stanie się nawykiem.

Inną cechą, która często może występować u HSP, jest perfekcjonizm. Potrzeba perfekcyjnego wykonania każdego zadania i martwienie się o ewentualne błędy mogą być przerażające, prowadząc do niepokoju, zwlekania i z wątpienia w siebie. Doradca może pomóc uczniowi w walce z perfekcjonizmem, na przykład prowadząc go do postrzegania błędów i niepowodzeń jako okazji do nauki i poprawy, pomagając mu wyznaczyć realistyczne cele dla swoich przedsięwzięć i przypominając mu, aby był dla siebie miły i że błędy są oznaką rozwoju, a nie porażki (D'Altorio, 2022).

Cao (2021) przedstawia również listę możliwych negatywnych strategii radzenia sobie, które nastolatki (a nawet dorośli) mogą czasami przyjmować, oraz pozytywnych strategii, które można przyjąć zamiast tego, prowadząc do zmiany wartości uznawanych za tak kluczowe przez Arona (2013). Strategie te zostały zebrane w poniższej tabeli:

Negatywne mechanizmy radzenia sobie	Pozytywne strategie radzenia sobie
Wybuchy emocjonalne	Ekspresja emocjonalna
Tłumienie emocji	Poszukiwanie wsparcia społecznego i informacyjnego
Samokrytyka	Strategie samouspokajające
Obwinianie innych	Pozytywne myślenie
Wycofanie społeczne	Przeformułowanie poznawcze
Odmowa	Akceptacja

Tabela 3.1 - Negatywne i pozytywne strategie radzenia sobie z problemami²

Przyjęcie pozytywnych strategii radzenia sobie ze stresującymi sytuacjami może wzmocnić pozytywne nawyki, poprawić zdrowie emocjonalne (a nawet fizyczne) i przyczynić się do szczęśliwszego i spokojniejszego życia. Dlatego ważne jest, aby doradcy VET nie tylko kierowali wysoce wrażliwymi

² Tabela zaadaptowana z: Cao, J. (4 de February de 2021). *Jak pomóc wysoce wrażliwemu nastolatkowi radzić sobie ze stresem*. Obtido de Mind Connections NYC: <https://mindconnectionsny.com/how-to-help-your-highly-sensitive-teen-to-manage-stress/>

uczniami w dokonywaniu wyborów dotyczących ich kariery, ale także w zakresie samowiedzy, wartości i strategii rozwoju w świecie, w którym wysoce wrażliwi ludzie stanowią mniejszość.

Drugim etapem doradztwa jest doradztwo edukacyjne i akademickie, koncentrujące się na konkretnych strategiach mających na celu ułatwienie przejścia między kształceniem i szkoleniem zawodowym a dostępem do rynku pracy. Wybór kariery jest ważną decyzją w życiu młodej osoby, szczególnie jeśli jest ona bardzo wrażliwa. Wysoka satysfakcja z pracy w naturalny sposób przyczynia się do większej satysfakcji z życia, ale wybór kariery może być szczególnie trudnym zadaniem, a uczniowie często mogą skorzystać z doradztwa zawodowego.

W tym kontekście ważne jest, aby zrozumieć, że doradcy VET wiedzą, że HSP zazwyczaj reagują na różne rodzaje bodźców, zarówno fizycznych, umysłowych, jak i emocjonalnych, w ostry sposób, więc sensowne jest wybranie kariery, która oferuje odpowiedni stopień stymulacji i czerpie z mocnych stron HSP. Bez względu na to, jaką karierę wybierze HSP, powinien unikać nadmiernej stymulacji. Osoby z HSP często kierują się chęcią osiągnięcia dobrych wyników, co prowadzi je do wyboru kariery, która ma związek z "naprawianiem jakiegoś zła" w społeczeństwie (Aron, 2013, s. 173). Jednak czasami może to być dla nich zbyt stymulujące lub niepokojące. Musi istnieć równowaga między pracą w czymś znaczącym, ale nie nadmiernie stymulującym. W rzeczywistości Aron (2013) twierdzi, że zawody, w których HSP znajdują się w sytuacjach niemal beznadziejnych, takich jak konfrontacje z okrutnymi ludźmi lub radzenie sobie z ofiarami, którym nie można zbyt pomóc, nie są idealne dla HSP i istnieją alternatywne stanowiska, które są lepiej dopasowane i mniej stresujące, takie jak role wymagające doradztwa, strategii lub wsparcia, w przeciwieństwie do bycia na "linii frontu". Oprócz nadmiernej stymulacji Poikolainen (n.d.) wspomina o następujących problemach, które wpływają na HSP w ich karierze zawodowej, takich jak fizyczne i/lub emocjonalne przeciążenie, presja czasu, bezsensowna praca (HSP mają tendencję do rozwoju w miejscach pracy, w których czują, że ich wysiłki mają cel), toksyczne kultury miejsca pracy, nuda i miejsca pracy, które nie zapewniają dobrej równowagi między życiem a pracą.

Znalezienie zdrowej równowagi w karierze zawodowej jest kluczem do tego, by osoby HSP dobrze prosperowały w pracy. Ważne jest, aby doradca VET podkreślił fakt, że HSP mają wiele mocnych stron jako pracownicy, na przykład są zorientowani na szczegóły, zwracają uwagę na etykę i jakość, są głęboko empatyczni, słuchają innych i mają świetną intuicję. Według słów Arona (2010, p. 142) "wysoce wrażliwi mogą wykonywać prawie każdą pracę, jeśli mogą to robić na swój własny sposób".



Niezależnie od tego, jaką pracę student HS wybierze na swoją przyszłość, musi ona być dla niego znacząca, ponieważ w jego naturze leży refleksja nad wykonywanymi zadaniami (Romeu, n.d.). Wiedza o tym, czego należy unikać w karierze, jest częścią podróży w kierunku wyboru satysfakcjonującej kariery dla HSP, ale jakie rodzaje kariery są odpowiednie? Istnieje niezliczona ilość opcji, ale Sóló (2018) przedstawia szereg zaleceń opartych na cechach HSP i tym, co sprawia, że dobrze się rozwijają. Chociaż, jak wspomniano wcześniej, doradcy VET nie powinni narzucać uczniowi ścieżki kariery, czasami przydatne jest, aby uczeń otrzymał konkretne przykłady karier, które mógłby wybrać, wspierając doradztwo zawodowe i poradnictwo "wiedzą na temat opcji dostępnych na rynku pracy w obszarach zainteresowania uczniów" (Enache & Matei, 2017, str. 61).. W tym kontekście doradca ds. kształcenia i szkolenia zawodowego może przedstawić niektóre z następujących opcji:

- Po pierwsze, osoby HSP zwykle dobrze radzą sobie w zawodach opiekuńczych, w których mogą wykorzystywać swoją empatię, intuicję i świadomość, aby pomagać innym. Należą do nich zawody związane z opieką zdrowotną, takie jak pielęgniarka, lekarz lub fizjoterapeuta, a także zawody takie jak pracownik socjalny, psychoterapeuta i trener osobisty.
- Innym interesującym obszarem dla HSP jest praca kreatywna, która obejmuje zawody, w których HSP mogą ćwiczyć swoje talenty i umiejętności artystyczne. Niektóre przykłady kariery obejmują projektanta graficznego, copywritera, animatora, scenografa filmowego, malarza i pisarza.
- HSP są również często zainteresowani środowiskiem akademickim i badaniami. W tym obszarze mogą wykonywać znaczącą pracę, koncentrować się na badaniach, przyczyniać się do tworzenia wiedzy, a może także uczyć i pomagać studentom.
- Zawody wymagające precyzji są również dobrą opcją dla HSP. HSP mają tendencję do wydajnego przetwarzania informacji, więc mogą odnieść sukces w zawodach wymagających analizy danych lub powolnej i szczegółowej pracy. Mogą również dobrze radzić sobie na stanowiskach wymagających znajomości technologii, takich jak inżynier oprogramowania lub twórca stron internetowych. Wiele stanowisk związanych z technologią często oferuje bardziej zrelaksowane środowisko pracy i możliwość pracy zdalnej, co zwykle jest czymś, w czym HSP dobrze sobie radzą.

Aron (2013) twierdzi również, że samozatrudnienie jest często dobrym wyborem dla HSP, ponieważ pozwala na lepszą kontrolę takich aspektów, jak liczba przepracowanych godzin, stymulacja i ludzie, z

którymi ma się do czynienia. Chociaż prawdopodobnie nie jest to idealna ścieżka kariery dla studenta, który szuka kariery / dalszych studiów, może to być cel do rozważenia i pracy.

Gdy uczeń ma już większą świadomość siebie, swojej wiedzy i kompetencji, doradca zawodowy może pomóc mu w ustaleniu celów i kroków do ich osiągnięcia. Aby zdecydować się na realistyczny i osiągalny cel, można użyć mnemonika SMART, co oznacza, że cel powinien być konkretny, mierzalny, atrakcyjny, realistyczny i określony w czasie (Nathan & Hill, 2006). (Nathan & Hill, 2006) (wyjaśnienie w tabeli 3.2).

Konkretny	Cel powinien być konkretny i osiągalny. Powinna istnieć możliwość odpowiedzi na pytanie "Jak?" dotyczące tego celu.
Mierzalny	Cel powinien być weryfikowalny. Powinni być w stanie powiedzieć: "Osiągnę swój cel, gdy...".
Atrakcyjny	Cel powinien być ukierunkowany na coś ważnego i atrakcyjnego dla ucznia.
Realistyczny	Cel nie powinien być niemożliwy lub zbyt trudny do osiągnięcia, ponieważ może to prowadzić do utraty motywacji.
Ograniczony czasowo	Ustalenie limitu czasu na osiągnięcie celu może pomóc uczniowi rozwinąć poczucie skupienia i motywacji do osiągnięcia celu.

Tabela 3.2 - Cele SMART³ Doradca zawodowy może pomóc uczniowi w podjęciu decyzji o celach oraz zapewnić informacje zwrotne i monitorować realizację tych celów. Strategie w tym zakresie przedstawiono w następnej sekcji.

2.3. Informacje zwrotne i monitorowanie

Posiadanie strategii zapewniania doradztwa psychologicznego i zawodowego jest niezwykle ważne, ale informacje zwrotne i proces monitorowania powinny być również celem uwagi i strategii doradców

³ Tabela zaadaptowana z: Nathan, R., & Hill, L. (2006). Rozdział 9 - Zarządzanie sobą dla doradców zawodowych. W *Career Counselling* (s. 141-149). London: SAGE Publications.

VET, a mianowicie, jeśli chodzi o otrzymywanie i przekazywanie informacji zwrotnych w ramach doradztwa zawodowego oraz monitorowanie podróży ucznia i osiągnięcia (lub braku) proponowanych celów.

Zaczynając od informacji zwrotnej, informacje zwrotne przekazywane przez doradcę ds. kształcenia i szkolenia zawodowego powinny mieć na celu zachęcanie uczniów szkół zawodowych do "nabywania umiejętności związanych z pracą, które można wykorzystać w przyszłości, oraz do stania się krytycznymi myślicielami, kreatywnymi osobami rozwiązującymi problemy i wykwalifikowanymi decydentami" (Kobus, 2015, str. 17). Według jednego z doradców VET, informacja zwrotna udzielona uczniowi powinna być "prosta, pragmatyczna, konstruktywna i realistyczna", nie powinna zaprzeczać rzeczywistości sytuacji ucznia, ale raczej skłonić go do refleksji i znalezienia w sobie nowych kompetencji lub możliwości. Doradca VET powinien również dążyć do "reagowania w sposób, który buduje i utrzymuje relacje, aby zachęcić do kontynuowania dialogu" (Reid, 2008, s. 478) i zadawać im otwarte pytania, które dodadzą informacje do rozmowy, pomagając uczniowi stworzyć pozytywną narrację dla jego przyszłej kariery, która pomoże zarządzać terażniejszością i pracować nad wprowadzeniem pozytywnych zmian.

Jeśli chodzi o monitorowanie i przekazywanie informacji zwrotnych na temat wyników doradztwa dla studentów, jest to zazwyczaj proces długoterminowy. Wyniki doradztwa zawodowego nie są łatwo mierzalne, co dodatkowo komplikuje proces oceny doradztwa zawodowego. (Nathan & Hill, 2006) Oznacza to, że zazwyczaj trudno jest dostrzec natychmiastowe korzyści z doradztwa zawodowego, ponieważ zmiany, zwłaszcza jeśli chodzi o karierę, zachodzą stopniowo, przez pewien okres czasu. Dodatkowo, jeśli chodzi o ocenę studenta, zmiany mogą być zewnętrzne (np. student płynnie przechodzi ze studiów do wybranej kariery) lub wewnętrzne (student zyskuje większą pewność siebie), a zatem trudne do dokładnego zmierzenia. Nathan i Hill (2006) stwierdzają, że doradztwo zawodowe jest zazwyczaj procesem krótkoterminowym i zazwyczaj koniec jest widoczny od początku zaaranżowanej sesji. Czasami, aby kontynuować pracę z uczniem, przydatne mogą być spotkania podsumowujące, mające na celu uznanie sukcesów, przegląd strategii lub omówienie dotychczasowych postępów. Aby monitorować i otrzymywać informacje zwrotne na temat wyników, zwykle potrzebny jest co najmniej rok, ponieważ, jak wspomniano wcześniej, osiągnięcie celów ustalonych w doradztwie zawodowym zajmuje zwykle trochę czasu. Nathan & Hill (2006) proponują pytania, które należy zadać dorosłym, którzy korzystali z doradztwa zawodowego, ale można je dostosować do uczniów szkół zawodowych. Tak więc sesja kontrolna mogłaby omówić szczegóły dotyczące ich życia szkolnego /



szkolenia, ich doświadczenia zawodowego (na przykład podczas staży), jak czują się w swoich funkcjach i obowiązkach oraz jak się czują w odniesieniu do osiągnięcia celu (celów), które sobie wyznaczyli.

Uczeń powinien być również zachęcany do przekazywania informacji zwrotnych doradcy VET. Jeśli chodzi o otrzymywanie informacji zwrotnej na temat własnej praktyki, oprócz prośby o ustną informację zwrotną (której uczeń HS może niechętnie udzielać), doradca VET może skorzystać z formularza oceny doradztwa, pytając, czy oczekiwania ucznia dotyczące doradztwa zawodowego zostały spełnione, w jakim stopniu, co z niego wynieśli, w jaki sposób mogliby zyskać więcej i czy poleciliby je innym (Nathan & Hill, 2006, s. 144) dodając inne pytania, które mogą uważać za istotne dla poprawy ich praktyki jako doradcy VET i dalszego pomagania uczniom w ich samopoznaniu i wyznaczaniu celów zawodowych.

3. Podsumowanie

Doradcy ds. kształcenia i szkolenia zawodowego mogą skorzystać z kilku strategii doradzania i kierowania wysoce wrażliwymi uczniami VET w kierunku zwiększania samoświadomości, pozytywnych mechanizmów radzenia sobie i dążenia do kariery lub dalszych studiów, które wykorzystują ich mocne strony, takie jak inteligencja emocjonalna, docenianie piękna i sztuki, sumienność, dbałość o szczegóły i unikanie zawodów, które ich przytłoczą. Poprzez różne sekcje, niniejszy rozdział koncentruje się na strategiach, które mogą być wykorzystywane przez doradców VET do wspierania swoich uczniów i kierowania ich w stronę celów zawodowych.

Zaczynając od wyjaśnienia, czym jest wysoka wrażliwość w kształceniu i szkoleniu zawodowym, pierwsza sekcja bada wyzwania związane z okresem dojrzewania i brakiem przygotowania do płynnego przejścia przez ten etap życia uczniów do satysfakcjonującego przyszłego zawodu. Druga sekcja stanowi rdzeń tego rozdziału, w którym przedstawiono strategie dla uczniów o wysokiej wrażliwości w kształceniu i szkoleniu zawodowym. Proponowane podejście koncentruje się na znaczeniu oceny i identyfikacji uczniów HS w klasie oraz na tym, jak postępować, jeśli chodzi o doradztwo zawodowe i karierę tych uczniów.

W oparciu o informacje zwrotne i doświadczenie dwóch doradców VET, z którymi konsultowano się w ramach tego badania, podsekcja została poświęcona ocenie, tj. strategiom, które będą koncentrować się

na uczniu jako osobie. Strategia powinna rozpocząć się od oceny rozmowy, aby ustalić, czy uczeń jest Wysoce Wrażliwy i jak bardzo jest tego świadomy. Następnie należy przeprowadzić testy zawodowe, aby doradca mógł dostosować i doradzić, biorąc pod uwagę zdolności, zainteresowania, cechy osobowości i inne czynniki ucznia. W ten sposób promowana będzie samoświadomość uczniów, a nie narzucanie im określonej ścieżki.

W kolejnym podrozdziale omówiono strategię doradztwa zawodowego i kariery dla HSP w kształceniu i szkoleniu zawodowym, gdzie wymieniono trzy metody dobrze zaokrąglonej strategii: doradztwo psychologiczne, doradztwo edukacyjne i akademickie oraz doradztwo i poradnictwo zawodowe. Strategia doradców VET powinna rozpoczynać się od oceny, oceny rozmowy i kwestionariuszy HSPS, zawsze upewniając ucznia, że wysoka wrażliwość jest cechą osobowości o bardzo pozytywnych aspektach, które powinien docenić. Ważne jest również, aby poprowadzić uczniów w kierunku pozytywnych strategii radzenia sobie i zarządzania emocjami. Doradcy ds. kształcenia i szkolenia zawodowego powinni skupić się na konkretnych strategiach ułatwiających przejście między kształceniem i szkoleniem zawodowym a dostępem do rynku pracy, pomagać uczniom w znalezieniu zdrowej równowagi zawodowej i podkreślać ich mocne strony jako przyszłych pracowników HSP.

Trzecia podsekcja dotyczy informacji zwrotnej i monitorowania. Doradcy ds. kształcenia i szkolenia zawodowego muszą skupić swoją uwagę na procesie przekazywania informacji zwrotnych i monitorowania, a także na doradztwie psychologicznym i zawodowym. Informacje zwrotne przekazywane przez doradcę VET powinny mieć na celu zachęcanie uczniów VET do "nabywania umiejętności związanych z pracą i stawania się krytycznymi myślicielami, kreatywnymi rozwiązywaczami problemów i wykwalifikowanymi decydentami". (Kobus, 2015, str. 17).. Jeśli chodzi o monitorowanie i przekazywanie informacji zwrotnych na temat wyników doradztwa dla uczniów, jest to zazwyczaj proces długoterminowy. Uczeń powinien być obserwowany, a szczegóły jego życia szkolnego / szkolenia powinny być omawiane, a także jego doświadczenie zawodowe oraz to, jak czuje się w związku ze swoimi obowiązkami i celami. Oprócz prośby o ustną informację zwrotną, można również udostępnić uczniowi formularz oceny doradztwa, aby ocenić jego postępy.

Strategie te mogą być wykorzystywane przez doradców VET do wspierania uczniów o wysokiej wrażliwości i ukierunkowania ich na wyznaczanie celów zawodowych. Pozwolą one zwiększyć samoświadomość uczniów, pozytywne mechanizmy radzenia sobie i mocne strony, rozwijając ich potencjał i integrację ze społeczeństwem.



Bibliografia

- Amerykańskie Stowarzyszenie Psychologiczne. (n.d.). *Test predyspozycji zawodowych*. Obtido de APA słownik psychologii: <https://dictionary.apa.org/vocational-aptitude-test>
- Aron, E. (2010). *Psychoterapia i osoby o wysokiej wrażliwości: Improving Outcomes for That Minority of People Who Are the Majority of Clients*. New York: Routledge.
- Aron, E. (2013). *The Highly Sensitive Person: How to thrive when the world overwhelms you*. New York: Kensington Publishing Corp.
- Aron, E., & Aron, A. (1997). Skala Wysoce Wrażliwej Osoby (HSPS). [Rekord bazy danych]. *APA PsycTests*.
- Cao, J. (4 lutego 2021 r.). *Jak pomóc wysoce wrażliwemu nastolatkowi radzić sobie ze stresem*. Obtido de Mind Connections NYC: <https://mindconnectionsny.com/how-to-help-your-highly-sensitive-teen-to-manage-stress/>
- D'Altorio, A. (10 czerwca 2022 r.). *Jak porzucić perfekcjonizm jako HSP - i dążyć do doskonałości*. Obtido de Highly Sensitive Refuge: <https://highlysensitiverefuge.com/how-to-let-go-of-perfectionism-highly-sensitive-person/>
- Danhoff, J. (2021, 27 kwietnia). *Wspieranie wysoce wrażliwych dzieci w klasie*. Retrieved from Jerrica Danhoff Psychotherapy: <https://www.jerricadanhoff.com/news-1/2021/4/5/supporting-highly-sensitive-children-in-the-classroom>
- Enache, R. G., & Matei, R. S. (2017). *Badanie samoświadomości i doradztwa zawodowego uczniów szkół średnich*. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 57-64.
- Hoxter, H. (2002). *Counselling and Guidance: International Perspectives*. W B. Hierbert, & W. Borgen, *Technical and Vocational Education and Training in the 21st Century: New Roles and Challenges for Guidance and Counselling* (s. 9-12). Paryż, Francja: UNESCO.
- Kobus, M. (2015). *Odkrywanie nowych horyzontów w doradztwie zawodowym*. In M. Kobus, A. D. Fabio, & (Eds), *I. Łączenie retrospektywy i perspektywy w celu przekształcenia wyzwań w możliwości w doradztwie zawodowym* (pp. 3-24). Rotterdam: Sense Publishers.
- Podstawy MBTI®*. (n.d.). Obtido de The Myers & Briggs Foundation: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
- Nathan, R., & Hill, L. (2006). *Rozdział 9 - Zarządzanie sobą dla doradców zawodowych*. W *Career Counselling* (s. 141-149). London: SAGE Publications.
- Poikolainen, A. (n.d.). *Kariera osoby o wysokiej wrażliwości*. Obtido de HSP Coach: <https://highlysensitivepersoncoach.com/hsp-careers/>



- Rebaciuc, V. (2020). *El educador ante las dificultades del alumno altamente sensible*. [Praca magisterska, Universidad Rey Juan Carlos]. ResearchGate.
- Reid, H. L. (2008). Poradnictwo zawodowe dla zagrożonych młodych ludzi: Constructing a Way Forward. Em J. A. Athanasou, R. V. Esbroeck, & (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (s. 461-483). Springer.
- Romeu, A. (n.d.). *Anna Romeu Psicologia*. Obtido de Las Personas Altamente Sensibles (PAS) en el trabajo: <https://www.annaromeu.com/ser-persona-altamente-sensible-pas-en-el-trabajo>.
- Sólo, A. (8 sierpnia 2018 r.). *7 najlepszych karier dla osób o wysokiej wrażliwości*. Obtido de Highly Sensitive Refuge: <https://highlysensitiverefuge.com/highly-sensitive-person-careers/>
- Białe księgi. (n.d.). *Krótkie podsumowanie wiarygodności i ważności ocen COPSystem*. Obtido de EDITS: <https://www.edits.net/blog/a-brief-summary-of-the-reliability-and-validity-of-the-copsystem-assessments>
- Zeff, T. (2004). *The Highly Sensitive Person's Survival Guide*. Oakland: New Harbinger Publications, Inc.