



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 4.5: Comprehensive model of support highly sensitive people for VET advisors and employers

ENGLISH VERSION

Authors: Monika Baryła-Matejczuk, Wiesław Poleszak, Monika Wawrzeńczyk-Kulik, Maria Fabiani, Rosario Ferrer-Cascales, Nicolás Ruiz-Robledillo, Lovisa Ulfarsdottir, Armand Veleanovici, Eliana Romanenko

Partner: WSEI University



Kompleksowy model wsparcia osób wysoko wrażliwych dla doradców (VET) i pracodawców

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA

Model rozumiemy jako system założeń, pojęć i relacji między nimi pozwalający opisać pewien aspekt rzeczywistości - w przypadku projektowania kariery i zarządzania karierą osób wysoko wrażliwych (obraz potencjalnych możliwości poprawy jakości funkcjonowania zawodowego osób wysoko wrażliwych na rynku pracy). Model jest opracowywany w ramach projektu PRO-MOTION i dotyczy możliwości wspierania osób wysoko wrażliwych w projektowaniu kariery i zarządzaniu karierą. Modele są wprowadzane do nauki ze względu na ich przydatność w budowaniu rozwiązań. W związku z tym zebrano raporty z badań i konsultacji społecznych, aby przedstawić je w skonsolidowany i możliwy do wdrożenia sposób.

W celu opracowania założeń skutecznego wsparcia osób wysoko wrażliwych na rynku pracy podjęto szereg kroków mających na celu oparcie podejścia na istniejącej wiedzy (systematyczny przegląd literatury), a także poszerzenie go o aktualne badania (badania jakościowe z wykorzystaniem grup fokusowych dla pracodawców różnych branż i pracowników wysoko wrażliwych; badania ilościowe). Konstruktorzy przyjęli podejścia dobrze znane w dziedzinie różnic indywidualnych, psychologii pracy i zarządzania; podejście psychologii pozytywnej (podejście holistyczne w nazwach psychologii humanistycznej) oraz koncepcję czynników ryzyka i czynników ochronnych.

WYSOKA WRAŻLIWOŚĆ

Podstawą prezentowanego podejścia są założenia teorii Wrażliwości Środowiskowej (ang. *Environmental Sensitivity - ES*) jako parasolowej dla innych wyjaśniających zróżnicowaną wrażliwość na bodźce środowiskowe. Zgodnie z nimi Wrażliwość Przetwarzania Sensorycznego (ang. *Sensory Processing Sensitivity - SPS*) jest dziedziczną cechą temperamentu, której nasilenie jest istotne dla funkcjonowania fizycznego, psychicznego i społecznego. Znaczenie to jest szczególnie widoczne w sytuacjach, w których osoby o wysokiej wrażliwości przystosowują się do warunków pracy i życia. Osoby, które charakteryzują się

2

wysokim nasileniem tej cechy, są powszechnie określane jako osoby wysoce wrażliwe. Wrażliwość przetwarzania sensorycznego definiowana jest zatem jako cecha opisująca interpersonalne różnice we wrażliwości na bodźce płynące ze środowiska, zarówno pozytywne, jak i negatywne (Aron, Aron i Jagiellowicz, 2012; Greven i in., 2019). Przeprowadzone dotychczas analizy sugerują (m.in. Acevedo, Aron, Pospos i Jessen, 2018; Lionetti i in., 2018), że SPS jest dziedziczną cechą temperamentu, która wiąże się z ryzykiem psychopatologii, gdy osoba dorasta i przebywa w nieodpowiednich, negatywnych warunkach/środowisku (Brindle, Moulding, Bakker i Nedeljkovic, 2015; Homberg, Schubert, Asan i Aron, 2016; Liss, Mailloux i Erchull, 2008). Ponadto cecha ta wiąże się z określonymi korzyściami (w tym większą świadomością, reakcjami na interwencje), gdy osoba rośnie, dorasta i przebywa w pozytywnych warunkach/środowiskach (Acevedo i in., 2014; Nocentini, Menesini i Pluess, 2018; Pluess, Boniwell, Hefferon i Tunariu, 2017). Zjawisko SPS zostało zauważone i spopularyzowane przez amerykańską psycholog Elain N. Aron. Badania nad wysoką wrażliwością prowadzone są od ponad 20 lat (m.in. Aron & Aron, 1997; Boyce & Ellis, 2005; Pluess, 2015), a ich wyniki wskazują na potencjał tkwiący w osobach z tą cechą. Przyczyny i znaczenie wrażliwości są od lat przedmiotem zainteresowania wielu badaczy na całym świecie. Wspólnym wnioskiem z badań, które często mają różne korzenie, jest to, że osoby o wysokiej wrażliwości stanowią mniejszość, a wrażliwość wiąże się z wyższą reaktywnością zarówno na negatywne, jak i pozytywne bodźce i doświadczenia (Greven i in., 2019). Opierając się na charakterystyce samej cechy, a także przeprowadzonych dotychczas badaniach (zarówno jakościowych, jak i ilościowych), można przypuszczać, że osoby o wysokiej wrażliwości są cennymi, ale niedocenianymi pracownikami. Ich wrażliwość na szczegóły, głębia przetwarzania, emocjonalność i empatia sprawiają, że są zaangażowani, oddani, kreatywni i potrafią myśleć nieszablonowo. Są dokładni, skrupulatni i odpowiedzialni. Drugą stroną medalu jest mniejsza odporność na stres i wrażliwość na niekorzystne warunki pracy. Bliższe spojrzenie na charakterystykę tej cechy pokazuje, jak radzić sobie z wysoką wrażliwością w życiu zawodowym i wykorzystywać ją jako atut.

Badania pokazują, że jedna na pięć osób jest tak zwaną osobą o wysokiej wrażliwości (Highly Sensitive Person - HSP). Wysoka wrażliwość wiąże się z tym, że układ nerwowy

bardzo dokładnie przetwarza wszystkie docierające do niego informacje. Potocznie wrażliwość częściej utożsamiana jest ze słabością niż z siłą. Wrażliwość to jednak nie tylko emocje, wzruszanie ramionami, zamartwianie się, płacz czy reagowanie strachem. Osoby o wysokiej wrażliwości są szczególnie uważne, a ich ciało intensywnie reaguje na bodźce zewnętrzne (np. drapiące metki, silne światło, zapachy, zmiany w otoczeniu), jak i wewnętrzne (np. głód, ból). Osoby o wysokiej wrażliwości są również uważne, sumienne i empatyczne (Aron, 2013; Aron et al., 2012). Można więc założyć, z ewolucyjnego punktu widzenia, że gdyby cecha ta nie była konieczna, społecznie użyteczna, prawdopodobnie nie występowałyby u ludzi. Rozważania te wpisują się w trendy zwracania uwagi na neuroróżnorodność i znaczenie indywidualnych predyspozycji i talentów dla jakości pracy, zarówno jako korzyści firmy, jak i dobrostanu zawodowego i indywidualnego pracownika.

CEL DZIAŁAŃ PROJEKTU PRO-MOTION

Według badań przeprowadzonych w ramach projektu PRO-MOTION, istnieje wiele stereotypów, błędnych przekonań na temat funkcjonowania Wysoce Wrażliwych Pracowników. Co więcej, w samej wrażliwości tkwi również zaskakujący potencjał. Wspomniane badania to badania jakościowe (wywiady i grupy fokusowe) prowadzone zarówno z samymi Wysoce 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 prowadzone były równolegle w Polsce, Hiszpanii, Portugalii, Norwegii, Rumunii i we Włoszech. Pozwoliło to na eksplorację determinantów satysfakcji zawodowej w kontekście pracy osób wysoce wrażliwych. Model został oparty na najnowszych badaniach dotyczących SPS, przeprowadzonych z wykorzystaniem systematycznego przeglądu literatury oraz desk research w ramach projektu Pro-motion [PRO-MOTION. Sensitive career management" 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN].

WYNIKI

Wysoka wrażliwość może przynosić wysoką jakość pracy w postaci zaangażowania w realizację zadań, odpowiedzialności, lojalności wobec pracodawcy, sumienności oraz pozytywnych relacji interpersonalnych w miejscu pracy wynikających z wysokich kompetencji osobistych i głębokości przetwarzania charakterystycznych dla cech SPS. Szczególne znaczenie dla wysokiej jakości pracy mają warunki pracy, na które składają się: styl (style) zarządzania oraz fizyczne warunki pracy. Dlatego kompleksowe wsparcie osób wysoko wrażliwych w miejscu pracy powinno uwzględniać interakcję ich cech z warunkami otoczenia.

Dla lepszej ilustracji zaadaptowano model tworzenia warunków do rozwoju według Brammera (1984). Świadomość siebie, własnych wartości, cech, kompetencji pozwala dostrzec mocne i słabe strony w zawodzie. Zidentyfikować posiadane i brakujące umiejętności, a w konsekwencji zaprojektować własny rozwój zawodowy. Jakość wglądu w siebie determinuje kierunek samodoskonalenia i to, czy w ogóle do niego dojdzie. Aby było to możliwe, niezbędne są odpowiednie warunki, w których pracownik może rozwijać swój potencjał.



Rys. Relacja pracownik – miejsce pracy

Oprócz dobrze znanych uwarunkowań niezbędnych do rozwoju, dodano wrażliwość na bodźce płynące z otoczenia. Szczególnie istotna dla projektowania miejsc pracy i organizowania ich w sposób korzystny zarówno dla pracowników, jak i pracodawców jest także rzetelna wiedza na temat wrażliwości środowiskowej i uwzględnianie jej w zarządzaniu HSP i zespołami pracowników. Elastyczność, autonomia, przewidywalność i inne cechy zdrowych miejsc pracy są szczególnie korzystne i stwarzają warunki do ujawniania się potencjału zawodowego wynikającego z nasilenia cechy wrażliwości środowiskowej.

Tak przedstawiona charakterystyka relacji pomiędzy osobą pracownika a miejscem pracy (w tym osobą pracodawcy) przedstawia się następująco:

- uzupełnienie doradztwa zawodowego, zawodoznawstwa, a nie przeciwstawienie się myśleniu o projektowaniu kariery



- interakcja - sprzężenie zwrotne między cechami osoby a warunkami środowiska pracy
- granice stanowi możliwość zmian: z jednej strony zaadaptowania własnego, z drugiej zmiany w środowisku
- element uzgadniania między pracownikiem a środowiskiem (element możliwości wzrostu); co gwarantuje: nie tracimy potencjalnie dobrych pracowników – rozwijając siebie namnażają dobro firmy
- przeniesienie punktu ciężkości z diagnozowania/oceny predyspozycji pracownika na diagnozowanie/ocenę środowiska pracy, w którym jesteśmy w stanie określić, czy jest ono sprzyjające



Rys. Dopasowanie miejsce pracy-pracownik

OPTYMALNE WARUNKI PRACY: WARUNKI I ŚRODOWISKO PRACY

Wykonywaniu pracy towarzyszy zazwyczaj dążenie do tego, aby optymalny wkład zasobów przyniósł jak największy zwrot w postaci satysfakcji i korzyści materialnych - to właśnie jest istotą dostosowywania się (Andysz, 2011; Wudarzewski, 2013).

Wymiary regulacji:

- podobieństwo lub zgodność cech osoby i środowiska (także wartości i celów);
- komplementarność - występuje, gdy pracownik ma to, czego potrzebuje/wymaga środowisko pracy, i odwrotnie, środowisko ma to, czego potrzebuje pracownik

Płaszczyzny regulacji

dla organizacji: wartości i cele

do pracy: obowiązki zawodowe, wymagane umiejętności i możliwości

do kultury organizacyjnej i klimatu organizacji

Wymiary i opisowe komponenty klimatu organizacyjnego

Styl kierowania:

- preferowany styl zarządzania
- relacje podwładny - przełożony
- wsparcie przełożonego

Relacje między współpracownikami:

- konflikty (poziom konfliktu)
- przyjazne stosunki interpersonalne

Zaangażowanie zespołu:

- zaangażowanie zespołów pracowniczych



- lojalność związana z miejscem pracy
- współpraca
- wzajemne zaufanie

Komunikacja:

- wydajność komunikacji
- ujawnianie informacji
- kontakt z najwyższym kierownictwem

Nagradzanie:

- docenianie pracowników
- motywacja do pracy
- nagrody, wynagrodzenia
- system oceny

Standardy:

- wyzwania biznesowe i zawodowe
- nowoczesność
- stopień nacisku
- kompetencje pracowników
- osiągnięcia organizacyjne
- rozwój kompetencji
- starania/wysiłek
- rygorystyczność kontroli

- "Duch profesjonalizmu i zorganizowania"

Elastyczność:

- otwartość na zmiany i nowe doświadczenia

- formalizacja

- innowacja

Autonomia:

- odpowiedzialność

- partycypacja

- samodzielność

- stopień centralizacji

- gotowość do podejmowania ryzyka

- wolność

- wspieranie ind. inicjatyw

Klarowność:

- przejrzystość/jasność zasad i procedur

- kierunkowość działań

- aktualizacja i przegląd celów (aktualność celów)

Niekorzystne sytuacje i warunki mogą dotyczyć:

- środowisko fizyczne - **środowisko fizyczne** i jego aspekty generujące nadmierne pobudzenie, tj. kolorystyka pomieszczeń, oświetlenie, dźwięki; organizacja przestrzeni, unikanie pomieszczeń wieloosobowych i open space, wydzielanie pomieszczeń do



pracy koncepcyjnej, w miarę możliwości swoboda w organizacji miejsca pracy przez pracownika;

- czas pracy - presja czasu, źle zaplanowana, nadgodziny i praca zmianowa prowadzą do szybszego wyczerpania niż w przypadku osób mniej wrażliwych; w miarę regularny grafik, elastyczne, nienormowane godziny pracy, praca zdalna/hybrydowa, w miarę możliwości własny plan dnia i tempo pracy, którą można wykonywać;
- organizacja pracy - w niejasnych, nieustrukturyzowanych sytuacjach osoby o wysokiej wrażliwości stają się nerwowe, pełne niepokoju i trudno im zachować równowagę; powtarzalne, ustrukturyzowane działania, zasady i rytuały; jasno określony cel i postrzegany sens działań; czas i informacje na przygotowanie się do działania (możliwość zadawania pytań i rozmowy)
- środowisko społeczne - intensywna aktywność społeczna jest męcząca i może prowadzić do czasowej izolacji; napięcia w relacjach społecznych wywołują silną reakcję emocjonalną; praca indywidualna; orientacja zadaniowa; praca w grupach zadaniowych z osobami wcześniej poznanymi, rola wspierająca w zespole w sferze relacji społecznych; unikanie konieczności improwizacji i działania na "pierwszej linii frontu", zwłaszcza w nowych sytuacjach; partycypacyjny/konsultacyjny styl zarządzania (w zależności od dojrzałości zawodowej) motywacja poprzez nagrody; relacje oparte na zaufaniu; umiejętność artykułowania potrzeb; dostęp do informacji; otwarta i przejrzysta komunikacja; konstruktywna informacja zwrotna oparta na konkretach i pozytywnym wzmocnieniu możliwość zadawania (dociekliwych) pytań i rozważania różnych opcji;
- nadzór w pracy - monitoring kierowniczy bez drobiazgowego, stałego nadzoru; samodzielna praca z możliwością uzgodnienia tempa, terminów, zakresu i sposobu kontroli; umiejętność koncentracji na pojedynczych, ściśle określonych zadaniach;
- zmiany organizacyjne - nowe i nieznane sytuacje sprawiają, że osoby o wysokiej wrażliwości czują się niekomfortowo; przygotowanie do zmian (czas i informacje);

unikanie niespodzianek; informowanie o wydarzeniach i sprawach z wyprzedzeniem; omawianie możliwych przyszłych rozwiązań; odpoczynek i regeneracja w pracy; Jednym z elementów kształtowania pozytywnego środowiska pracy jest również stworzenie warunków do odpoczynku i regeneracji w miejscu pracy, w miarę możliwości; regularne przerwy na odpoczynek; regularne przerwy na pożywne posiłki; przyroda i dzika przyroda w miejscu pracy; pokoje wypoczynkowe; krótkie ćwiczenia mindfulness

PODSUMOWANIE

Analizując treść wywiadów z wysoce wrażliwymi pracownikami i pracodawcami z różnych dziedzin, aktualna wiedza na temat środowiska pracy pozwala na wstępne sformułowanie kluczowych obszarów zaleceń, które można wdrożyć w miejscu pracy:

1. Nie ma potrzeby dzielenia pracowników na tych o wysokiej i niskiej wrażliwości. Kluczem do podnoszenia dobrostanu w życiu i pracy jest adaptacja dobrych praktyk i sprawdzonych rozwiązań z zakresu budowania zdrowego środowiska pracy. Świadomość różnorodności jest kluczowa i powinna stać na czele potrzeby zmian - pracownicy o różnej wrażliwości skorzystają na warunkach, które są szczególnie korzystne dla pracowników o wysokiej wrażliwości.
2. Szczególnie ważne jest, aby jasno określić zadania, które mają wykonać i nadać im priorytety. Zadania powinny być zaplanowane z wyprzedzeniem, aby zmniejszyć element zaskoczenia i zapewnić czas na przygotowanie. Planowanie wdrożenia powinno uwzględniać zasoby czasowe, aby wyeliminować pośpiech, chaos i przeciążenie.
3. Otwarta dyskusja i systematyczna informacja zwrotna mogą być podstawą sukcesu. Dobrym wyborem będzie przełożony, który reprezentuje styl partycypacyjny, ale zorientowany na zadania. Wystarczająco uważny przełożony będzie również w stanie zwrócić uwagę na takie potrzeby, jak korzystne fizyczne warunki pracy (ograniczenie liczby bodźców) i kształtowanie pozytywnych relacji społecznych (konstruktywne



podejście do problemów, konstruktywna rozmowa zamiast osądzania). Jeśli pracodawcy mają wspierać osoby z uwzględnieniem neuroróżnorodności, mogą również potrzebować przeglądu niektórych procesów HR i sposobu ich dostosowania, takich jak kryteria ukierunkowania i oceny pracy.

4. Dobre samopoczucie pracowników wpływa na ich produktywność i wyniki organizacji. Zrozumienie potrzeb około 20% populacji w sferze ich życia zawodowego nie może pozostać niedocenione. Świadomość elementów takich jak neuroróżnorodność, charakterystyka ich miejsca pracy/środowiska i interakcji między tymi elementami może stworzyć warunki, w których będą osiągać najlepsze wyniki.
5. Warunki pracy to nie tylko miejsce, fizyczne otoczenie - to także (i być może przede wszystkim) ludzie, współpracownicy. Jeśli jesteś otoczony przez współpracowników, którzy są sztywni w swoich poglądach, pryncypialni w swoich działaniach lub agresywni w swoich manierach, miejsce pracy może być szczególnie trudne. Chodzenie do pracy będzie wiązało się ze zwiększonym stresem, bólem somatycznym, niższą wydajnością.
6. Doświadczenie badań nad wrażliwością na przestrzeni lat jest takie, że dobre samopoczucie osób o wysokiej wrażliwości (w tym w pracy) jest interesujące tylko dla osób o wysokiej wrażliwości. Jest to bariera, nad którą warto popracować. Przeedefiniowanie mitu nadwrażliwości, niedostosowania, płaczu, nadwrażliwości jest jednym z kroków w kierunku poprawy jakości funkcjonowania zawodowego, a w konsekwencji jakości życia.
7. Przełożenie metod wspierających tworzenie zdrowego środowiska pracy może pomóc we wsparciu dobrostanu społecznego.



Bibliografia

Acevedo, B., Aron, E., Pospos, S., & Jessen, D. (2018). The functional highly sensitive brain: A review of the brain circuits underlying sensory processing sensitivity and seemingly related disorders. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1744). <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0161>

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>

Andysz, A. (2011). Dopasowanie człowiek – środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji. In *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki*. Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy.

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>

Brindle, K., Moulding, R., Bakker, K., & Nedeljkovic, M. (2015). Is the relationship between sensory-processing sensitivity and negative affect mediated by emotional regulation? *Australian Journal of Psychology*, 67(4), 214–221. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12084>

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>

Homberg, J. R., Schubert, D., Asan, E., & Aron, E. N. (2016). Sensory processing sensitivity and serotonin gene variance: Insights into mechanisms shaping environmental sensitivity. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 71, 472–483. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.09.029>

Lionetti, F., Aron, A., Aron, E. N., Burns, G. L., Jagiellowicz, J., & Pluess, M. (2018). Dandelions, tulips and orchids: Evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational Psychiatry*, 8(1), 24. <https://doi.org/10.1038/s41398-017-0090-6>

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>



Nocentini, A., Menesini, E., & Pluess, M. (2018). The Personality Trait of Environmental Sensitivity Predicts Children's Positive Response to School-Based Antibullying Intervention. *Clinical Psychological Science*, 6(6), 848–859. <https://doi.org/10.1177/2167702618782194>

Pluess, M., Boniwell, I., Hefferon, K., & Tunariu, A. (2017). Preliminary evaluation of a school-based resilience-promoting intervention in a high-risk population: Application of an exploratory two-cohort treatment/control design. *PLoS ONE*, 12(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177191>

Wudarczyński, G. (2013). Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej We Wrocławiu*, 1(33).

