

WERONIKA WOJTYRA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: w.wojtyra@gmail.com

KAROLINA OLEKSA-MAREWSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0000-0003-1280-7090>

e-mail: karolina.oleksa@pozn.merito.pl

Związek pomiędzy stanami „ja” z teorii analizy transakcyjnej a poziomem zaufania odczuwanego wobec menedżerów¹

Streszczenie. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja na rynku pracy wymaga od menedżerów poszukiwania bardziej efektywnych, opartych na zaufaniu sposobów zarządzania relacjami interpersonalnymi w organizacji. Artykuł przedstawia wnioski z badania, którego celem było sprawdzenie, czy zachodzi związek pomiędzy poziomem zaufania odczuwanego przez podwładnych wobec menedżerów a stanami „ja” (konstruktem wywodzącym się z analizy transakcyjnej), w których ci menedżerowie przebywają. W badaniu wykorzystano skalę zaufania do przełożonego autorstwa Marcina Wnuka oraz kwestionariusz własny badający stany „ja” respondentów. Wyniki potwierdziły istnienie związku między stanami „ja” menedżerów a poziomem zaufania pracowników. Zaufanie korelowało najsilniej ze stanem rodzica opiekuńczego (0,659), następnie ze stanem dziecka wolnego (0,589), a potem ze stanem dorosłego (0,574). Przebadany związek może wynikać z interakcji wielu czynników socjologicznych, psychologicznych, biologicznych, środowiskowych, kulturowych oraz ekonomicznych. Te czynniki wpływają na zachowanie menedżerów, ich styl zarządzania oraz sposób budowania relacji, co z kolei przekłada się na poziom zaufania odczuwany przez ich podwładnych.

Słowa kluczowe: analiza transakcyjna, stany „ja”, stan „ja” dziecka, stan „ja” dorosłego, stan „ja” rodzica, zaufanie organizacyjne

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2044>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Stany Ja menedżerów a poziom odczuwanego zaufania wobec przełożonych” napisanej pod kierunkiem dr Karoliny Oleksy-Marewskiej.

1. Wstęp

Aktualna sytuacja na rynku pracy, dynamiczne zmiany i rosnące wymagania wobec menedżerów skłaniają do poszukiwania nowych, bardziej efektywnych sposobów zarządzania relacjami w organizacji. Menedżerowie nie tylko muszą sprostać wymaganiom związanym z osiąganiem wyników, ale również powinni potrafić budować z pracownikami silne relacje, których ważnym elementem jest zaufanie. Dokonany przez Kähkönen i współpracowników (2021) przegląd literatury na temat zaufania wykazał, że zaufanie jest podstawą wielu pozytywnych postaw, takich jak dzielenie się wiedzą, przywiązanie do organizacji, współpraca czy nawet zdolność do rozwiązywania problemów. Ważne zatem jest zrozumienie istoty budowania zaufania wśród pracowników.

Analizując zaufanie z perspektywy działań menedżerów, postawiono za główny cel badawczy zweryfikowanie, które stany „ja” menedżerów najbardziej sprzyjają budowaniu zaufania. Stany „ja” wywodzą się z analizy transakcyjnej i dotyczą pewnych powtarzalnych schematów myślenia, odczuwania i w efekcie zachowania, stąd założono, że mogą warunkować sposób wchodzenia w relację z podwładnymi oraz budowania zaufania. Pomimo że literatura szeroko opisuje stany „ja”, a także prowadzi się wiele badań na temat zaufania oraz różnych jego konstruktywów, brakuje badań nad związkiem między stanami „ja” menedżerów a zaufaniem wobec przełożonych, stąd postanowiono podjąć próbę uzupełnienia tej luki poznawczej.

2. Podłoże teoretyczne

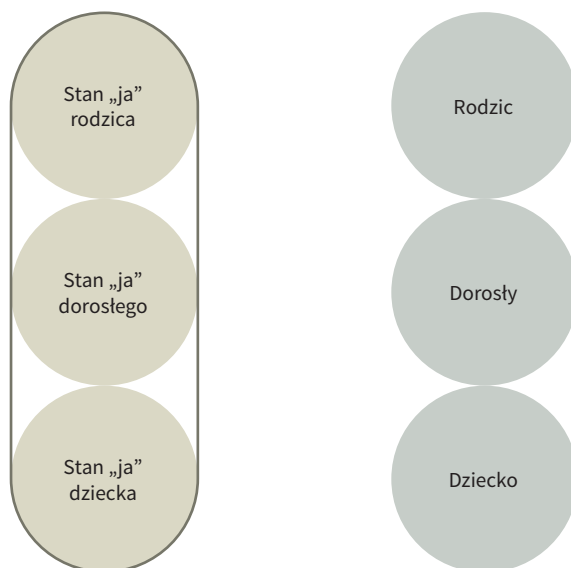
2.1. Analiza transakcyjna i stany „ja”

Analiza transakcyjna to teoria osobowości oraz nurt systemowej psychoterapii wspierający rozwój osobisty. Analiza ta dostarcza kompleksowych ram do zbadania struktury osobowości, co umożliwia wyjaśnienie struktury wewnętrznej człowieka, bazując na modelu stanów „ja” (Stewart & Joines, 2008). Zgodnie z definicją przedstawioną przez Jarosława Jagiełłę mianem analizy transakcyjnej można określić:

- system psychoterapeutyczny opierający się na analizie pojedynczych transakcji oraz ich sekwencji, które występują w trakcie sesji psychoterapeutycznych;
- teorię dotyczącą osobowości, która koncentruje się na badaniu konkretnych stanów „ja”;

- teorię społecznej aktywności, która jest oparta na precyzyjnym podziale transakcji na ograniczoną i kompleksową liczbę kategorii, wynikających z określonych stanów „ja”;
- proces analizy pojedynczych transakcji przy pomocy diagramów transakcyjnych, znanej jako analiza transakcyjna właściwa (Jagięła, 2012).

W 1957 roku Eric Berne opublikował dwa artykuły, w których po raz pierwszy opisał stany „ja”. Koncepcja stanów „ja” zakłada, że stany te to powtarzalny schemat myślenia, odczuwania oraz zachowania. Berne założył, że każda osoba ma potencjał do wykształcenia trzech w pełni funkcjonujących stanów „ja”. Takie właśnie podejście odróżnia analizę transakcyjną od innych koncepcji psychologicznych. Według Berne’a każda osobowość jest złożona z trzech stanów „ja”: rodzica, dziecka i dorosłego (Berne, 2001).



Rysunek 1. Diagram strukturalny oraz diagram strukturalny uproszczony
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Berne (2004)

Poszczególne stany są wyraźnie od siebie oddzielone, gdyż znacznie się różnią i nie są od siebie zależne. Pojawiają się niekonsekwentnie, bez określonego porządku. Nie sposób bezpośrednio zaobserwować stanów „ja”. Możliwa jest jednak obserwacja zachowania i wywnioskowanie z niego stanu „ja”, w którym jednostka znajduje się w danym momencie (Berne, 2001).

Każdy stan „ja” jest bezpośrednio obserwowalnym zjawiskiem, odpowiadającym faktycznym zachowaniom, ponieważ jest spójnym wzorcem uczuć i do-

świadczeń, bezpośrednio związanym z odpowiadającym im wzorcem zachowań. Aby reagować na to, co dzieje się w życiu, ludzie wybierają stan „ja”, który jest zarazem potencjalnie dostępny dla świadomości jednostki, jak również obserwowalny przez innych (Laghi, Crea & Filippino, 2020).

2.1.1. Stan „ja” rodzica

Stan rodzica to zbiór myśli, przekonań, postaw i zachowań, które jednostki odziedziczają lub internalizują od znaczących postaci władzy lub opiekunów w trakcie swojego wychowania. Te postacie władzy mogą obejmować rodziców, nauczycieli lub innych wpływowych ludzi z wczesnego okresu życia danej osoby (James & Jongeward, 2017). Jest to próba naśladowania i replikacji tych wzorców rodzicielskich, które miały swoje korzenie w dzieciństwie. Berne zauważa, że kiedy małe dziecko rejestruje zachowania i przekazy rodzicielskie, brakuje mu zdolności do obiektywnej oceny tych zachowań. Rejestruje je bez ich kwestionowania i analizy, co sprawia, że mogą być one traktowane jako narzucone. Stan „ja” rodzica jest odpowiedzialny za nakazy i nagrody, krytykę i onieśmienie, edukację, pouczenia, moralizację oraz utrzymanie tradycji. Jest to element niezbędny dla przetrwania kultury i cywilizacji, ponieważ pomaga przekazywać wartości i normy społeczne z pokolenia na pokolenie (Berne, 2001).

Stan „ja” rodzica można dalej podzielić na: rodzica krytycznego, nazywanego też czasami rodzicem normatywnym (a także rodzicem karzącym) i rodzica opiekuńczego (nazywanego także rodzicem naturalnym, rodzicem wychowującym i rodzicem chroniącym) (Jagięła, 2012).

Stan „ja” krytycznego rodzica stanowi zestaw krytycznych i osądających aspektów psychiki jednostki, odzwierciedlając wpływy ograniczające i negatywne, przyswojone od tych wczesnych postaci władzy. Osoby działające głównie z pozycji krytycznego rodzica często przejawiają krytyczne, kontrolujące, surowe, pełne dezaprobaty i cenzorskie zachowanie, zarówno wobec siebie, jak i wobec innych. Ta krytyczność manifestuje się na różne sposoby, obejmując wewnętrzne monologi, samokrytykę oraz zewnętrzne interakcje. Osoby takie mają tendencję do moralizowania, pouczenia lub narzucania rygorystycznych norm i standardów zarówno sobie, jak i innym w ich otoczeniu. Krytyczny rodzic jest szybki we wskazywaniu błędów, wad i niedociągnięć, co często prowadzi do uczucia niewystarczalności, winy i wątpliwości u osób będących pod jego wpływem. Człowiek taki filtruje świat przez pryzmat krytyki i osądów, czasami nawet w stopniu skrajnym. Ten stan jest przydatny, gdy służy ochronie przed zaszkodzeniem sobie lub innym, ale niewłaściwy, gdy bezzasadnie ogranicza jednostkę (Stewart & Joines, 2008).

Z kolei stan „ja” rodzica opiekuńczego stanowi pakiet łagodnych, troskliwych, opiekuńczych i empatycznych aspektów psychiki, odzwierciedlając pozytywne

i wspierające wpływy przyswojone od tych najwcześniejszych opiekunów, którzy oferowali miłość i troskę. Osoby, które przeważnie działają z pozycji stanu rodzica opiekuńczego, często przejawiają opiekuńcze i wspierające zachowanie, zarówno wobec siebie, jak i wobec innych. Stan „ja” rodzica opiekuńczego manifestuje się na różne sposoby, włączając w to oferowanie pocieszenia, zachęty, uznania ważności jednostki i empatii. Obejmuje on wrodzoną zdolność do zapewniania poczucia bezpieczeństwa, tworząc środowisko, które sprzyja dobrostanowi emocjonalnemu i rozwojowi. Esencja stanu „ja” rodzica opiekuńczego tkwi w jego współczującym i empatycznym charakterze, a także zdolności do rozumienia i zaspokajania potrzeb emocjonalnych, zarówno własnych, jak i innych. Stan „ja” rodzica opiekuńczego odgrywa kluczową rolę w tworzeniu środowiska wewnętrznego, które może równoważyć krytyczne i osądzające aspekty krytycznego rodzica. Stan rodzica opiekuńczego jest korzystny, kiedy osoba, na której skupia się troska, faktycznie potrzebuje wsparcia, może być natomiast destrukcyjny, jeżeli nadmierna pomoc hamuje rozwój lub obciąża osoby, które wcale tej pomocy nie potrzebują (Stewart & Joines, 2008).

2.1.2. Stan „ja” dziecka

Stan „ja” dziecka odnosi się do stanu psychicznego lub aspektu osobowości, który charakteryzuje się zbiorem myśli, emocji, wspomnień i zachowań przypominających doświadczenia i reakcje emocjonalne jednostki z okresu jej dzieciństwa. W stanie „ja” dziecka powtarza się zachowania, myśli i emocje z okresu dzieciństwa. W dorosłym życiu jednostka często powraca do tych dziecięcych strategii przetrwania. W tym stanie jednostka reaguje na sytuacje i wyzwania życiowe w sposób podobny do sposobu, w jaki to robiła w dzieciństwie. Może przejawiać emocje i reakcje charakterystyczne dla dziecięcych doświadczeń, takie jak radość, smutek, złość, ciekawość, itp. Stan „ja” dziecka wpływa na nasze postrzeganie świata oraz sposób, w jaki reagujemy na różne bodźce i sytuacje (Berne, 2004).

Warto zaznaczyć, że nie jest to wyraz dziecinności ani niedojrzałości, ale po prostu odzwierciedlenie cech dziecka w określonym wieku, zazwyczaj między drugim a piątym rokiem życia. Stan „ja” dziecka obejmuje całe spektrum impulsów charakterystycznych dla małego dziecka. To w nim skupione są uczucia, pragnienia i marzenia. W stanie „ja” dziecka można bawić się, śmiać, płakać, wyrażać radość, tańczyć, śpiewać, przeżywać strach, rozczarowanie, zazdrość, nienawiść, nieufność, zawiść, tęsknotę, szczęście, zachwyt i miłość wraz z wszystkimi ich odcieniami. Według Berne’a jest to najcenniejsza część osobowości, stanowiąca źródło radości, kreatywności i wdzięku (Hay, 2010).

Stan „ja” dziecka można dalej podzielić na: dziecko wolne (także nazywane dzieckiem naturalnym, dzieckiem somatycznym i dzieckiem spontanicznym)

i dziecko przystosowane, nazywane też dzieckiem zaadaptowanym (Jagięła, 2012). Stan dziecka wolnego odzwierciedla nieskrępowane, spontaniczne i autentyczne wyrażanie uczuć, pragnień i emocji jednostki, wolne od wpływu zewnętrznych społecznych oczekiwań czy ograniczeń. Reprezentuje powrót do niestłumionych reakcji emocjonalnych, które są wrodzone we wczesnym dzieciństwie. Dziecko wolne stanowi wyraz niewinności, ciekawości i autentycznego reagowania na własny świat wewnętrzny. Często wiąże się z dziecinną radością, entuzjazmem i gotowością do otwartego wyrażania emocji, bez samocenzury. W tym stanie jednostka może wyrażać prawdziwe, nieskrępowane i nieukrywane emocje, podobnie jak małe dziecko odkrywające świat z zachwytem i autentycznością. Dziecko wolne umożliwia jednostkom nawiązanie kontaktu ze swoim „ja” emocjonalnym. To część osobowości, która reprezentuje wrażliwość, czerpie radość z najprostszych przyjemności i doświadcza emocji bez oceny, wyraża ekscytację i angażuje się w kreatywne oraz spontaniczne działania (Pankowska, 2010). W stanie dziecka wolnego jednostka skupia się na zaspokajaniu osobistych pragnień, niekoniecznie zważając na potrzeby innych oraz ograniczenia związane z normami społecznymi (Stewart & Joines, 2008).

Stan dziecka przystosowanego reprezentuje część osobowości jednostki, która wewnętrznie przyjęła i dostosowała się do wpływów zewnętrznych, zwłaszcza tych pochodzących od znaczących postaci autorytetów, takich jak rodzice, opiekunowie lub inne wpływowe postacie z ich wczesnego życia. Stan dziecka przystosowanego odzwierciedla to, jak jednostka nauczyła się reagować na te wpływy i dostosowywać się do ich oczekiwań i wymagań. W tym stanie jednostki często wykazują zachowania, myśli i emocje pomagające zdobyć akceptację, uniknąć kary lub dostosować się do norm społecznych. Stan ten charakteryzuje się silnym pragnieniem dopasowania się, poszukiwaniem potwierdzenia oraz dążeniem do utrzymania poczucia bezpieczeństwa i akceptacji w swoim otoczeniu społecznym. Osoby działające z pozycji dziecka przystosowanego mogą wykazywać zachowania, które wynikają z potrzeby uzyskania zewnętrznego uznania oraz obawy przed odrzuceniem czy dezaprobatą innych. Często tłumią swoje prawdziwe emocje i pragnienia, aby dostosować się do tego, co postrzegają jako społecznie akceptowalne lub oczekiwane. Osoby takie mogą przenosić na dorosłe życie wzorce dziecięcych zachowań, w tym bierną zgodność, poszukiwanie uznania lub unikanie konfliktów za wszelką cenę. Prezentowane przez jednostkę zachowania w stanie dziecka przystosowanego mogą przypominać posłuszeństwo, ustępowanie, poczucie winy, dąsanie się i uprzejmość (Widdowson, 2009). W analizie funkcjonalnej istnieją dwa negatywne sposoby, w których przejawia się stan dziecka przystosowanego: dziecko podporządkowane (zwane też dzieckiem uległym) i dziecko zbuntowane. Dziecko uległe to skrajne podporządkowanie się i uległość wobec

obowiązujących norm i reguł społecznych, podczas gdy dziecko zbuntowane to opór i buntowanie się przeciwko tym regułom, wyrażane w negatywny sposób (Szymanowska & Sękowska, 2000).

2.1.3. Stan „ja” dorosłego

Stan „ja” dorosłego reprezentuje część osobowości jednostki, która zawiera racjonalność, obiektywizm oraz zdolność do autonomicznego myślenia i podejmowania decyzji. Ten stan charakteryzuje się zdolnością do przetwarzania informacji, analizowania sytuacji i podejmowania wyborów opartych na aktualnej rzeczywistości i dostępnych danych, zamiast polegać wyłącznie na przeszłym warunkowaniu lub emocjonalnych reakcjach. W stanie „ja” dorosłego jednostki demonstrują zdolność do myślenia krytycznego, do rozwiązywania problemów oraz intelektualnej eksploracji. Ten stan cechuje logiczne, oparte na dowodach podejście do rozumienia świata i podejmowania wyborów. Człowiek w tym stanie wykorzystuje umiejętności analityczne, dowody empiryczne i racjonalny osąd w nawigowaniu przez złożoność i wyzwania życia. W odróżnieniu od stanów „ja” rodzica i dziecka, które są pod wpływem zewnętrznych autorytetów i doświadczeń wczesnego życia, stan „ja” dorosłego działa niezależnie od wpływów zewnętrznych. Nie jest on napędzany emocjonalnymi reakcjami ani instynktownymi odpowiedziami, ale raczej procesem gromadzenia, przetwarzania i oceny informacji. W stanie „ja” dorosłego jednostki angażują się w obiektywną introspekcję, samowiedzę oraz samoregulację. Potrafią osądzać swoje przekonania, wartości i postawy, a także krytycznie oceniać napotymane informacje. Ta zdolność do samoanalizy umożliwia jednostkom podejmowanie świadomych decyzji, wyznaczanie celów i planowanie przyszłości na podstawie wszechstronnego zrozumienia swoich własnych potrzeb oraz wymagań otoczenia zewnętrznego. Funkcjonalny dorosły czerpie naukę z własnych doświadczeń, aktualizuje swoją wiedzę i dostosowuje zachowanie w ciągle zmieniającym się świecie. To umożliwia jednostkom prowadzenie konstruktywnej komunikacji, rozwiązywanie konfliktów i podejście do wyzwań z otwartym umysłem i orientacją na rozwiązywanie problemów (Berne, 1994).

2.1.4. Stany „ja” w zarządzaniu

Analizę transakcyjną po jej sukcesie w psychoterapii zaczęto stosować w kontekście sytuacji biznesowych, a także jako podstawę do stworzenia narzędzi do analizy praktyk zarządzania. Zakładano, że umiejętność analizy transakcji i wyciągania odpowiednich wniosków na tej podstawie może być ważnym narzędziem w efektywnym zarządzaniu ludźmi, dostarczając praktycznych wskazówek do ulepszania tego procesu. Koncepcja analizy transakcyjnej staje się coraz bardziej popularna i jest często wykorzystywana do badania zachowań menedżerów. W literaturze

wielokrotnie podkreślano, że skuteczność menedżera nie zależy wyłącznie od jego osobowości, ale jednocześnie to osobowość ma największy wpływ na styl pracy menedżera (Kraczla, 2016). Dlatego badacze coraz częściej analizują czynniki osobowościowe w kontekście działalności menedżerskiej. Koncepcja osobowości w analizie transakcyjnej umożliwia jasną diagnozę i zrozumienie zachowań menedżerów w perspektywie relacji międzyludzkich. Przeprowadzając diagnozę, można rozpoznać tendencje w zachowaniu menedżera, co pomaga zrozumieć przyczyny trudności w kontaktach z innymi oraz planować zmiany w rozwoju i odpowiedzialności menedżera, prowadzące ku poprawie relacji interpersonalnych (Kraczla, 2016).

2.2. Zaufanie

Istotne dla zarządzania rozważania dotyczące zaufania pojawiły się w latach 60. XX wieku, w ramach szerokiej wymiany interdyscyplinarnej między psychologią, socjologią oraz innymi naukami społecznymi, a także wciąż kształtującą się dyscypliną, jaką jest nauka o zarządzaniu. Do końca lat 90. XX wieku badania nad zaufaniem były silnie ukierunkowane na poziom koncepcyjny, w ostatnich latach jednak naukowcy poświęcają większość swoich wysiłków na badania empiryczne (Möllering, Bachmann & Lee, 2004). Ponieważ zaufanie jest uważane za tak istotne, zostało ono szeroko zbadane w wielu dziedzinach nauk społecznych. Badania naukowe powinny z czasem prowadzić do pewnego poziomu konsensusu na dany temat. Pomimo że badacze zgadzają się, iż zaufanie ma pozytywne skutki, to nadal nie wypracowano jednoznacznej definicji zaufania. Wręcz przeciwnie, wciąż używa się znacząco różnych określeń zaufania w interdyscyplinarnych badaniach, począwszy od cechy osobowości, aż do zjawiska strukturalnego. Taka różnorodność pojęciowa wynika głównie z badań empirycznych, które zazwyczaj definiują zaufanie w określony, wąski sposób (Kaplan, Kessler & Hancock, 2020).

Istnieje zgoda wśród badaczy, że trudno jest zdefiniować zaufanie, łatwiej zdefiniować jego brak. Nieistnienie konsensusu w kwestii definicji zaufania oznacza, że autorzy i badacze nie tylko mają różne interpretacje tego pojęcia, ale także badają i opisują odmienne aspekty i struktury tego zjawiska (Liebowitz, Paliszkievicz & Gołuchowski, 2018).

Jedną z kluczowych definicji w zakresie zaufania jest ta zaproponowana przez Piotra Sztompkę, według której zaufanie stanowi kluczową strategię radzenia sobie z niepewną i niekontrolowaną przyszłością. Tak rozumiane zaufanie pozwala jednostkom dostosowywać się do złożonego środowiska społecznego i czerpać korzyści z większych możliwości. Zaufanie jest szczególnie istotne w warunkach niewiedzy lub niepewności co do nieznanych działań innych. Funkcjonując w wa-

runkach niepewności i bez możliwości kontrolowania sytuacji, podejmuje się ryzyko, stawia się zakłady dotyczące przyszłych, niepewnych działań innych osób. Według tej definicji na zaufanie składają się przekonania i zaangażowanie. Zaufanie to przewidywanie przez jednostkę, jak inna osoba będzie się zachowywać w przyszłości. Jednak obejmuje to coś więcej niż tylko kontemplacyjne rozważanie przyszłych możliwości. Trzeba także aktywnie stawiać czoła przyszłości, angażując się w działania z co najmniej częściowo niepewnymi i niekontrolowanymi konsekwencjami. Dlatego drugi składnik zaufania to zaangażowanie poprzez działanie, czyli, używając metafory, obstawienie zakładu (Sztompka, 1999).

Mayer, Davis i Schoorman (1995) natomiast określają zaufanie jako gotowość jednej strony do bycia podatną na działania drugiej strony na podstawie oczekiwania, że druga strona wykona działanie ważne dla oferującego zaufanie, niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania tej drugiej strony.

2.3. Zaufanie wobec menedżera

Zaufanie w relacji między przełożonymi a podwładnymi działa wzajemnie i obejmuje zarówno zaufanie podwładnego wobec jego przełożonego, jak i odwrotnie. Relacja przełożony–podwładny charakteryzuje się pewnymi asymetrami: przełożony ma wyższy status, większą władzę, dostęp do informacji i możliwość wywierania kontroli. W rezultacie podwładni stają w obliczu większej niepewności i zależności. Często zależą od swoich przełożonych w kwestiach awansów, podwyżek płacowych czy też w zakresie pewności zatrudnienia. Dlatego zaufanie staje się bardzo istotną kwestią w tej relacji. Niemniej jednak podwładny ma pewną swobodę w wyborze, komu i w jakim stopniu ufa. Może zdecydować się nie odwzajemniać zaufania przełożonego lub zmniejszyć swój poziom zaangażowania. Dlatego zaufanie podwładnych ma istotny wpływ na organizacje i menedżerów. Jak dowodzą Nienaber, Romeike i Schewe (2015), istnieją cztery kategorie czynników wpływających na zaufanie: cechy przełożonego, cechy podwładnego, procesy interpersonalne między przełożonymi a podwładnymi oraz cechy organizacyjne. Wśród cech przełożonego można wyróżnić trzy podkategorie. Pierwszą jest życzliwość. Opisuje ona stopień, w jakim bierze on pod uwagę potrzeby i dobrostan swoich podwładnych. Zdolności i kompetencje przełożonych to kolejna podkategoria. Obejmuje wszelką wiedzę i kwalifikacje, jakie przełożony powinien posiadać, aby mieć wpływ w określonej dziedzinie. Ostatnia kategoria to integralność przełożonych oraz postrzeganie przez podwładnych sprawiedliwości organizacyjnej. Wszystkie trzy wymiary sprawiedliwości (dystrybutywna, proceduralna i interakcyjna) są istotne dla ustanowienia zaufania w tej relacji.

Model Mayera, Davisa i Schoormana (2005) wskazuje konkretne źródła zaufania do przełożonego (tj. umiejętności, życzliwość i integralność). Gdy podwładni postrzegają swojego przełożonego jako kompetentnego, wiedzą, że mogą polegać na nim w rozwiązywaniu swoich problemów zawodowych. Życzliwość to stopień, w jakim przełożony chce dobrze działać na rzecz podwładnego, pomijając motywacje egoistyczne. Kiedy przełożony jest życzliwy, będzie przyjazny i będzie próbował pomagać podwładnym w ich pracy, co prowadzi z kolei do postrzegania go jako życzliwego i tworzącego atmosferę zaufania. Integralność to stopień, w jakim działania przełożonego odzwierciedlają wartości akceptowalne dla podwładnego. Przełożonego uważa się za osobę integralną, jeśli jest postrzegany jako konsekwentny i wiarygodny, z silnym poczuciem sprawiedliwości w odniesieniu do działań zgodnych ze słowami (Mayer, Davis & Schoorman, 2005).

Badania dotyczące zaufania między podwładnymi a przełożonymi przyczyniły się do zrozumienia, że zaufanie do bezpośrednich przełożonych istotnie wpływa na intencje i zachowania podwładnych, co może generować korzystne skutki zarówno dla przełożonych, jak i organizacji, które reprezentują. Gdy zaufanie między tymi grupami jest niskie, szkodliwe konsekwencje jego braku są oczywiste w postaci średniego wyniku podwładnych (Özyilmaz, 2010).

3. Metodologia badań: postawione hipotezy, opis narzędzia badawczego i organizacji badań

Aby przeanalizować opisane zmienne, postawiono następujące hipotezy:

H1 — Najczęściej występującym stanem „ja” u menedżerów w ocenie ich podwładnych jest stan rodzica krytycznego.

H2 — Stany „ja” menedżerów wykazują związek z poziomem odczuwanego zaufania wobec nich.

H3 — Największy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie, u których występuje stan rodzica opiekuńczego.

H4 — Najmniejszy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie, u których występuje stan dziecka wolnego.

Badania zostały przeprowadzone w formie ankiety elektronicznej udostępnionej respondentom w okresie od 25 do 29 kwietnia 2024 roku. Metoda ta została wybrana ze względu na jej efektywność czasową oraz wygodę respondentów, którzy mogli wypełnić ankietę w dogodnym dla siebie miejscu i czasie. Pomogło

to w dotarciu do szerokiej i zróżnicowanej grupy uczestników. Próba respondentów została dobrana metodą losową. W badaniu wzięło udział łącznie 100 osób. Dominującą grupą były kobiety, które stanowiły 69% wszystkich respondentów. Mężczyźni stanowili 29% badanej populacji. Ponadto 2% respondentów zadeklarowało inną płeć niż kobieta i mężczyzna.

Badanie składało się z dwóch części. W pierwszej badano zaufanie odczuwane przez pracowników względem swoich przełożonych. Wykorzystano skalę zaufania do przełożonego — narzędzie stworzone przez Marcina Wnuka w oparciu o model zaufania Mayera, Davisa i Schoormana (2005). Według tego modelu zaufanie składa się z trzech elementów: umiejętności, życzliwości i integralności i „stanowi gotowość podwładnego do narażenia się na doznanie krzywdy od przełożonego, bez możliwości kontroli i wpływu na jego postawę względem siebie. Oznacza to, że immanentną cechą budowania relacji opartej na zaufaniu jest ryzyko, które w relacji przełożony–podwładny ze względu na władzę posiadaną przez menedżera podejmuje podległy mu pracownik. Ryzyko to wiąże się z potencjalnymi skutkami negatywnej postawy przełożonego w postaci doznania przez podwładnego krzywdy. Wymiar umiejętności zgodnie z założeniami autorów tej koncepcji oraz dodatkowo dla oddania pełniejszego zakresu semantycznego w języku polskim został odzwierciedlony poprzez umiejętności i kompetencje” (Wnuk, 2020, s. 104). Umiejętności i kompetencje dotyczyły przede wszystkim umiejętności menedżerskich, takich jak motywowanie, rozwiązywanie problemów, zarządzanie zasobami ludzkimi czy realizacja celów. Jak zauważa Wnuk (2020), umiejętności menedżerskie są podstawą zaufania podwładnych. Skala zawierała 20 stwierdzeń, a odpowiedzi udzielano na pięciostopniowej skali Likerta, obejmującej opcje od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Kwestionariusz zawierał 12 pytań dotyczących integralności i życzliwości oraz 8 pytań dotyczących umiejętności i kompetencji. Maksymalna liczba punktów, jaką można było uzyskać w kategorii integralności i życzliwości, zgodnie z założeniami autora narzędzia, wynosiła 60 punktów, minimalna z kolei — 12 punktów, natomiast dla umiejętności i kompetencji — maksymalnie uzyskać można było 40 punktów, minimalnie — 8 punktów, co łącznie dawało maksymalnie 100 punktów, minimalnie 20 punktów.

W związku z tym, iż autor narzędzia badawczego nie przedstawił skali, według której można by interpretować poziom zaufania wobec przełożonego, przyjęto następującą czteropoziomą klasyfikację zaufania, zgodnie z przyjętymi zakresami punktowymi:

1. Integralność i życzliwość — maksymalna liczba punktów wynosiła 60. Respondenci byli klasyfikowani w następujących kategoriach:
 - ▷ Brak zaufania lub bardzo niski poziom: 1–15 punktów

- ▷ Niskie zaufanie: 16–30 punktów
 - ▷ Średnie zaufanie: 31–45 punktów
 - ▷ Wysokie zaufanie: 46–60 punktów
2. Umiejętności i kompetencje — w tej kategorii maksymalna liczba punktów wynosiła 40. Respondenci byli klasyfikowani w następujących kategoriach:
- ▷ Brak zaufania lub bardzo niski poziom: 1–10 punktów
 - ▷ Niskie zaufanie: 11–20 punktów
 - ▷ Średnie zaufanie: 21–30 punktów
 - ▷ Wysokie zaufanie: 31–40 punktów
3. Zaufanie ogółem — maksymalna liczba punktów wynosiła 100. Wyniki były klasyfikowane w następujących kategoriach:
- ▷ Brak zaufania lub bardzo niski poziom: 1–25 punktów
 - ▷ Niskie zaufanie: 26–50 punktów
 - ▷ Średnie zaufanie: 51–75 punktów
 - ▷ Wysokie zaufanie: 76–100 punktów.

Druga część ankiety badała stany „ja” u menedżerów w ocenie ich podwładnych. Kwestionariusz ma charakter autorski, ponieważ istniejące narzędzia nie w pełni odpowiadały specyficznym potrzebom badania. Celem było zbadanie stanów „ja” menedżerów w kontekście ich korelacji z poziomem zaufania do nich. Ankieta zawierała 18 pytań. Pytania te zostały podzielone na sześć kategorii, odpowiadających różnym stanom „ja”: dziecka podporządkowanego, dziecka wolnego, dziecka zbuntowanego, dorosłego, rodzica opiekuńczego i rodzica krytycznego. Każda z kategorii obejmowała trzy pytania, które miały na celu ocenę różnych aspektów zachowania menedżerów:

1. Dziecko podporządkowane:
 - ▷ Tendencja do szukania akceptacji lub potwierdzenia swoich działań przez wyższe kierownictwo.
 - ▷ Niepewność lub niezdecydowanie w samodzielnym podejmowaniu ważnych decyzji.
 - ▷ Niewyrażanie własnych opinii, zwłaszcza jeśli mogą one różnić się od opinii wyższego kierownictwa.
2. Dziecko wolne:
 - ▷ Poszukiwanie nowych rozwiązań na realizację zadań i kwestionowanie słuszności i skuteczności istniejących do tej pory zasad oraz procedur.
 - ▷ Wyrażanie entuzjazmu w stosunku do wyzwań w pracy.
 - ▷ Dzielenie się z zespołem pomysłami i inspirowanie ich do pobudzenia kreatywności.

3. Dziecko zbuntowane:

- ▷ Impulsywne reakcje na stresujące sytuacje lub niespodziewane problemy.
- ▷ Frustracja lub niezadowolenie wyrażane w sposób, który negatywnie wpływa na relacje w zespole.

4. Dorosły:

- ▷ Otwartość na różne punkty widzenia, aktywne słuchanie i rozważanie opinii innych przed podjęciem decyzji.
- ▷ Utrzymywanie spokoju i obiektywizmu w trudnych sytuacjach.
- ▷ Podejmowanie decyzji w oparciu o fakty i logiczną analizę.

5. Rodzic opiekuńczy:

- ▷ Dostępność dla pracowników i chęć udzielenia im wsparcia, nawet gdy jest bardzo zajęty.
- ▷ Troska o dobrostan pracowników i promowanie zdrowych nawyków w pracy.
- ▷ Regularne uznawanie osiągnięć zespołu i tworzenie pozytywnej atmosfery.

6. Rodzic krytyczny:

- ▷ Skupienie na błędach i częste przypominanie o nich, nawet po ich skorygowaniu.
- ▷ Podkreślanie znaczenia dyscypliny i konsekwencji w pracy, rzadkie docenianie inicjatywy wykraczającej poza ustalone ramy.
- ▷ Rzadkie oferowanie pochwały za pracę, skupienie się na wytykaniu błędów.

Odpowiedzi na pytania były udzielane na pięciostopniowej skali Likerta, od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”.

W tabeli 1 przedstawiono przykładowe stwierdzenia do oceny poszczególnych stanów „ja”:

Tabela 1. Stwierdzenia z kwestionariusza własnego

Stan „ja”	Stwierdzenie
Stan rodzica krytycznego	Mój menedżer skupia się na błędach i często przypomina o nich, nawet po ich skorygowaniu.
Stan rodzica opiekuńczego	Mój menedżer troszczy się o dobrostan swoich pracowników, promując zdrowe nawyki w pracy.
Stan dorosłego	Mój menedżer podejmuje decyzje oparte na faktach i logicznej analizie.
Stan dziecka wolnego	Mój menedżer często dzieli się swoimi pomysłami, inspirując zespół do kreatywności i wspólnego szukania nowych dróg.

Stan „ja”	Stwierdzenie
Stan dziecka przyporządkowanego	Mój menedżer zazwyczaj nie wyraża własnych opinii, zwłaszcza jeśli mogą one różnić się od opinii wyższego kierownictwa.
Stan dziecka zbuntowanego	Mój menedżer często kwestionuje istniejące zasady i procedury, poszukując nowych sposobów realizacji zadań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stworzonego kwestionariusza

4. Wyniki badań własnych

W analizie danych zastosowano programy Excel oraz SPSS. Excel został wykorzystany do wstępnej obróbki danych, obejmującej podstawowe obliczenia oraz wizualizacje. Zaawansowane analizy statystyczne zostały przeprowadzone za pomocą programu SPSS.

Z analiz częstości wynika, że w kontekście życzliwości i integralności żaden z respondentów nie zadeklarował braku zaufania do przełożonych, 8% badanych oceniło zaufanie do menedżerów jako niskie. Większość uczestników badania, bo aż 67%, stwierdziła, że poziom zaufania do menedżerów plasuje się na średnim poziomie. Natomiast jedna czwarta respondentów zadeklarowała wysoki poziom zaufania wobec przełożonego. Wyniki badania dotyczące zaufania do przełożonych w zakresie umiejętności i kompetencji wskazują, że jedynie 4% respondentów zadeklarowało, że nie ufa swoim przełożonym w tym zakresie. Niskie zaufanie do menedżerów wyraziło 6% uczestników badania, natomiast średnie zaufanie wykazało 43% badanych. Wysoki poziom zaufania zadeklarowało 47% respondentów, czyli najwięcej przebadanych. Wyniki badania zaufania ogółem do przełożonych wskazują, że żaden z respondentów nie zadeklarował braku zaufania do menedżerów. Niskie zaufanie do przełożonego wyraziło 7% uczestników badania, podczas gdy największa liczba respondentów (57%) wykazała średni poziom zaufania do swoich przełożonych. Wysoki poziom zaufania wobec menedżerów zadeklarowało 36% badanych.

4.1. Dominujący stan „ja” u menedżerów

W badaniu został zastosowany kwestionariusz badający stany „ja” u menedżerów, składający się z 18 pytań, z których każde dotyczyło jednego z sześciu stanów „ja”: dorosłego, dziecka wolnego, rodzica opiekuńczego, rodzica krytycznego, dziecka podporządkowanego i dziecka zbuntowanego. Na każde z pytań udzielano odpowiedzi w pięciopunktowej skali Likerta. Każdemu zestawowi pytań została przyporządkowana skala umożliwiająca uzyskanie maksymalnie 15 punktów. Przyjęto kryterium, zgodnie z którym osoby uzyskujące wynik pomiędzy 12 a 15 punktów

w danej skali uznawano za reprezentantów danego stanu „ja”. Następnie każdej odpowiedzi respondenta przyznano wartość równą 1 za plasowanie się w skali pomiędzy 12 a 15 punktów, oraz wartość równą 0 za plasowanie się w skali pomiędzy 1 a 11 punktów. Następnie zsumowano odpowiedzi, co umożliwiło uzyskanie punktacji końcowej dla każdego stanu „ja”. Ta metoda pozwoliła na najbardziej precyzyjne określenie dominujących stanów „ja” na podstawie odpowiedzi respondentów. Wyniki badania prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Dominujące stany „ja”

Lp.	Stan „ja”	Punkty	Procenty
1.	Dorosły	50	28,91%
2.	Dziecko wolne	44	25,43%
3.	Rodzic opiekuńczy	40	23,12%
4.	Rodzic krytyczny	16	9,25%
5.	Dziecko podporządkowane	13	7,51%
6.	Dziecko zbuntowane	10	5,78%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Analiza częstości stanów „ja” menedżerów wykazuje, że najczęściej występującym stanem jest dorosły, który został zauważony przez 28,91% respondentów. Następnie, na kolejnych pozycjach pod względem częstości, znajdują się dziecko wolne z wynikiem 25,43% oraz rodzic opiekuńczy z wynikiem 23,12%. Stan rodzica krytycznego był zgłaszany przez 9,25% respondentów, podczas gdy dziecko podporządkowane występowało u 7,51% badanych. Najrzadziej zgłaszanym stanem był stan dziecka zbuntowanego, który wystąpił u 5,78% respondentów. Te wyniki sugerują, że dominującymi stanami „ja” w badanej grupie są te związane z aspektem dorosłości oraz opiekuńczości, przy czym stany związane z rodzicielstwem dominują nad stanami łączącymi się z aspektami wolności i buntu. W związku z wynikami nie potwierdzono hipotezy H1.

4.2. Związek pomiędzy stanami „ja” a zaufaniem do menedżerów – analiza korelacji

Do zbadania związku pomiędzy stanami „ja” menedżerów a poziomem odczuwanego zaufania wobec nich użyto współczynnika korelacji Spearmana. Uzyskane wyniki korelacji Spearmana prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Wyniki korelacji

Stan „ja”	Współczynnik korelacji	Poziom istotności	Siła korelacji	Istotność statystyczna
Rodzic opiekuńczy	0,659	<0,01	silna, dodatnia	istotna
Rodzic krytyczny	-0,243	0,015	słaba, ujemna	istotna
Dziecko zbuntowane	-0,253	0,05	słaba, ujemna	istotna
Dziecko podporządkowane	-0,170	0,090	bardzo słaba, ujemna	nieistotna
Dziecko wolne	0,589	<0,001	umiarkowana, dodatnia	istotna
Dorosły	0,574	<0,01	umiarkowana, dodatnia	istotna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Otrzymany współczynnik korelacji Spearmana dla stanu rodzica opiekuńczego w ocenie podwładnych oraz poziom zaufania 0,659 wskazują na silną, dodatnią korelację pomiędzy zmiennymi. W badanej próbie wyższe wartości oceny stanu rodzica opiekuńczego korelowały z wyższym poziomem zaufania wobec menedżerów. Korelacja ta jest istotna na poziomie 0,01, co oznacza, że można być pewnym, iż związek ten nie jest przypadkowy. Z kolei współczynnik korelacji Spearmana dla oceny stanu rodzica krytycznego oraz poziom zaufania -0,243 wskazują na umiarkowaną, negatywną korelację między zmiennymi. W badanej próbie wyższe wartości oceny stanu rodzica krytycznego korelowały z niższym poziomem zaufania wobec menedżerów. Ponadto istotność wyniku $p = 0,015$ wskazuje, że związek jest istotny wśród próby badawczej. Następnie przeanalizowano związek pomiędzy stanem dziecka zbuntowanego a poziomem zaufania. Współczynnik korelacji Spearmana dla oceny stanu dziecka zbuntowanego oraz poziom zaufania -0,253 wskazują na umiarkowaną, negatywną korelację między tymi zmiennymi. Oznacza to, że menedżerowie, którzy częściej przebywają w stanie dziecka zbuntowanego, zazwyczaj mają niższy poziom zaufania ze strony swoich podwładnych. Korelacja ta jest istotna na poziomie 0,05. Z kolei wyniki analizy wykazały, że współczynnik korelacji dla stanu dziecka podporządkowanego oraz poziomu zaufania wyniósł -0,170. Uzyskany współczynnik wskazuje na słaby, negatywny związek między tymi zmiennymi. Oznacza to, że menedżerowie, którzy częściej przebywają w stanie dziecka podporządkowanego, cieszą się niższym poziomem zaufania ze strony swoich podwładnych. Jednakże istotność wyniku $p = 0,090$ nie osiągnęła poziomu statystycznej istotności na poziomie 0,05. Oznacza to, że związek między przebywaniem w stanie dziecka podporządkowanego a poziomem zaufania nie jest istotny statystycznie w badanej próbie. Ponadto uzyskane wyniki (ρ Spearmana = 0,589) między przebywaniem menedżerów w stanie dziecka wolnego a poziomem zaufania odczuwanym przez ich podwładnych wskazują umiarkowanie silny pozytywny związek między tymi zmiennymi. Oznacza to,

że im częściej menedżerowie przebywają w stanie dziecka wolnego, tym wyższy poziom zaufania odczuwają ich podwładni. Wynik ten jest istotny statystycznie na poziomie $<0,001$. Jako ostatni zbadano stan dorosłego oraz poziom zaufania, jaki żywią do tego stanu pracownicy – współczynnik korelacji wyniósł 0,574, co wskazuje na umiarkowanie silny pozytywny związek między tymi zmiennymi. W badanej próbie wyższa ocena przebywania menedżera w stanie dorosłego korelowała z wyższym poziomem zaufania odczuwanego przez podwładnych. Wyniki te są statystycznie istotne dla badanej próby.

4.3. Największy i najmniejszy poziom zaufania, które wzbudzają menedżerowie

W celu zbadania, który stan „ja” u menedżerów wzbudza kolejno największe i najmniejsze zaufanie, wyodrębniono odpowiedzi respondentów, które według przyjętej skali przedstawiały konkretny stan „ja” menedżerów. Wyniki te zestawiono z sumą odpowiedzi danego badanego dotyczącymi zaufania. Następnie wyniki przedstawiające poziom zaufania wszystkich respondentów kwalifikujących swoich przełożonych jako pozostających w jednym ze stanów „ja” zsumowano, obliczono średnią poziomu zaufania dla każdego stanu „ja” i porównano te średnie. Otrzymane wyniki prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Odczuwane zaufanie wobec poszczególnych stanów „ja” menedżerów

Stany „ja”	Średnia zaufania
Rodzic opiekuńczy	77,75
Rodzic krytyczny	67,88
Dorosły	76,69
Dziecko zbuntowane	64,80
Dziecko podporządkowane	68,00
Dziecko wolne	76,48

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Menedżerowie, u których występuje stan rodzica opiekuńczego, wzbudzają największe zaufanie (77,75). Troskliwość, empatia i skłonność do wspierania pracowników, które charakteryzują ten stan, są kluczowymi czynnikami budującymi poczucie zaufania. Wyniki te są spójne z wynikiem korelacji Spearmana, który wyniósł 0,659, co wskazało na silną, dodatnią korelację pomiędzy stanem rodzica opiekuńczego a wyższym poziomem zaufania wobec menedżerów. Menedżerowie, których cechował stan dorosłego, również cieszą się wysokim poziomem zaufania, na poziomie 76,69 punktów. Racjonalność, obiektywność oraz

podejmowanie decyzji opartych na faktach i dostępnych danych zwiększają ich wiarygodność w oczach pracowników. Menedżerowie w stanie dziecka wolnego wykazują wysoki poziom zaufania na poziomie 76,48 punktów, co może być związane z kreatywnością, spontanicznością i otwartością na zmiany oraz nowe pomysły. To sugeruje, że kreatywność, spontaniczność i otwartość na nowe idee, które charakteryzują stan dziecka wolnego, są cenione przez pracowników i mogą budować zaufanie w dynamicznych i innowacyjnych organizacjach. Wynik ten jest spójny z wynikiem korelacji Spearmana, który wyniósł 0,589, co potwierdziło umiarkowanie silny dodatni związek pomiędzy menedżerami wykazującymi cechy stanu dziecka wolnego a poziomem zaufania odczuwanym przez ich podwładnych. Z kolei menedżerowie reprezentujący stan rodzica krytycznego osiągają niższy poziom zaufania, na poziomie 67,88 punktów. Menedżerowie w stanie dziecka podporządkowanego posiadają średnie zaufanie na poziomie 68 punktów. Unikanie konfrontacji i trudnych decyzji może prowadzić do postrzegania ich jako osób stroniących od odpowiedzialności, a przez to mniej kompetentnych, co może ostatecznie wpłynąć na obniżenie zaufania w zespole. Najniższy poziom zaufania z wynikiem 64,8 punktów wzbudzają menedżerowie w stanie dziecka zbuntowanego.

5. Dyskusja wyników i podsumowanie

Przeprowadzone badania miały na celu weryfikację związku między oceną podwładnych stanu „ja” ich menedżerów a poziomem zaufania, jaki ci menedżerowie u nich wzbudzają. Wyniki badań sugerują, że stany „ja” menedżerów mają związek z tym, jaki poziom zaufania odczuwają wobec nich ich podwładni. Wyniki badań pozwoliły zweryfikować postawione hipotezy: hipoteza H1 mówiąca o tym, że najczęściej występującym stanem „ja” u menedżerów w ocenie ich podwładnych jest stan rodzica krytycznego, została odrzucona. W badanej próbie respondenci ocenili, że stanem „ja” najczęściej występującym u ich przełożonego jest dorosły, następnie na kolejnych pozycjach pod względem częstości znajduje się dziecko wolne, a później rodzic opiekuńczy. Rzadziej dostrzegany był stan rodzica krytycznego i dziecka podporządkowanego, a najrzadziej stan dziecka zbuntowanego. Należy jednak nadmienić, że taki stan rzeczy jest mocno zależny od charakterystyki próby badanej, gdyż w innych badaniach oceny stanów „ja” u menedżerów, dokonanych na grupie menedżerów hinduskich, najrzadziej zauważanym stanem „ja” był stan dziecka wolnego (Habeeb Ur Rahiman & Kodikal, 2020). Jeżeli chodzi o polską populację, to stany „ja” menedżerów badała Magdalena Kraczkla (2016) i z jej analiz wynika, że najwięcej menedżerów charakteryzuje się

wysoką częstotliwością przybierania postawy rodzica krytycznego, umiarkowaną częstotliwością przybierania postaw rodzica opiekuńczego, dorosłego oraz dziecka spontanicznego, a także niskim poziomem postawy dziecka przystosowanego. Zauważyć należy, że badanie zostało przeprowadzone w latach 2011–2014, a badania będące przedmiotem tej pracy przeprowadzono w 2024 roku, co może wskazywać na zmiany w stanach „ja” polskich menedżerów na przestrzeni lat. Może to wiązać się m.in. z postępującą cyfryzacją pracy, która wymaga rozsądku i logicznego myślenia stanu dorosłego, a także ze zmianami pokoleniowymi pracowników – wejście na rynek pracy pokolenia Z i Y przynosi inne oczekiwania wobec pracy i przełożonych. Młodsze pokolenia cenią sobie otwartość, elastyczność, autentyczność i możliwość rozwoju osobistego. Menedżerowie muszą przyjmować bardziej wspierające i empatyczne podejście, aby zbudować zaufanie i zaangażowanie wśród młodszych pracowników, stąd stan rodzica opiekuńczego, który promuje wsparcie i troskę, może być bardziej odpowiedni w tym kontekście.

Hipoteza H2 – mówiąca o tym, że stany „ja” występujące u menedżerów wykazują związek z poziomem odczuwanego wobec nich zaufania – została potwierdzona. Otrzymano istotne statystycznie korelacje między oceną stanu „ja” a poziomem zaufania podwładnych. Dalsze analizy pozwoliły wykazać, które stany „ja” korelują z poziomem zaufania. Hipoteza H3, która zakładała, że największy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie w stanie rodzica opiekuńczego, została potwierdzona. Analiza wyników wykazała, że menedżerowie charakteryzujący się troskliwością, empatią i skłonnością do wspierania pracowników rzeczywiście cieszą się najwyższym poziomem zaufania. Z kolei hipoteza H4, zgodnie z którą najmniejszy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie, u których występuje stan dziecka wolnego, została obalona. Wyniki pokazały, że menedżerowie w tym stanie charakteryzują się stosunkowo wysokim poziomem zaufania, co sugeruje, że kreatywność, spontaniczność i otwartość na nowe idee, które cechują stan dziecka wolnego, są cenione przez zbadanych pracowników i mogą budować zaufanie w dynamicznych i innowacyjnych środowiskach organizacyjnych. Zaznaczyć również należy, że menedżerowie, którzy przyjmują bardziej wspierające i empatyczne podejście (w przypadku tych badań stan rodzica opiekuńczego, dorosłego oraz dziecka wolnego), mogą skuteczniej budować zaufanie wśród swoich podwładnych. Uzyskane wyniki można odnieść do psychologicznych mechanizmów, takich jak zaspokajanie potrzeb pracowników, np. w koncepcji samookreślenia *self-determination* (Deci & Ryan, 2000), która wskazuje na trzy podstawowe potrzeby: autonomii, kompetencji i relacyjności. Tę ostatnią potrzebę często wspiera stan rodzica opiekuńczego i dziecka wolnego – poprzez autentyczność, przystępną emocjonalną i serdeczność – dzięki czemu możliwe jest tworzenie się relacji i zaufania.

Przeprowadzone badania wskazują na to, jakie działania mogą podjąć organizacje i menedżerowie, aby poprawić zaufanie w organizacjach. Przede wszystkim menedżerów powinno się zachęcać do regularnej refleksji nad swoimi stanami „ja” oraz do monitorowania, w jaki sposób różne stany wpływają na ich interakcje z pracownikami. Regularnie analizując własne zachowania, przełożeni mogą lepiej zrozumieć, jakie stany „ja” występują u nich najczęściej, a także pracować nad tym, jak świadomie wybierać stany, które mogą służyć byciu lepszym menedżerem. W organizacjach warto pracować zespołowo nad kulturą organizacyjną w taki sposób, aby odzwierciedlała otwartość, transparentność oraz zaufanie organizacyjne. W takiej kulturze menedżerowie mogą udzielać swym zespołom regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej, a także otrzymywać ją od swojego zespołu. Pozwala to na bieżąco wykrywać obszary wymagające poprawy i od razu je korygować. Przybliżenie w organizacji teorii analizy transakcyjnej, a w szczególności stanów „ja”, może sprzyjać ich lepszemu zrozumieniu przez pracowników, co może spowodować bardziej efektywne budowanie relacji oraz zaufania w zespole. Rozwijanie u menedżerów umiejętności miękkich, takich jak empatia, aktywne słuchanie i zarządzanie stresem oraz inteligencja emocjonalna, może pomóc w lepszym zrozumieniu i regulowaniu swoich emocji oraz emocji pracowników, co może spowodować przyjmowanie poszczególnych stanów „ja” świadomie. Menedżerowie, którzy świadomie wybierają poszczególne stany „ja”, w zależności od potrzeby, są w stanie zbudować przestrzeń do współpracy i zaufania.

Do ograniczeń przeprowadzonych badań należy zaliczyć wielkość i reprezentatywność próby badawczej, która nie odzwierciedla różnorodności populacji. Przyszłe badania dotyczące poruszanej tematyki powinny uwzględniać większe i bardziej zróżnicowane próby badawcze, a także różne metody badawcze, takie jak badania jakościowe, aby uzyskać pełniejszy obraz związku między badanymi zmiennymi. Badanie stanów „ja” menedżerów i ich związku z zaufaniem do przełożonych umożliwi nowe kierunki badań, które mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia dynamiki relacji w organizacjach oraz opracowania bardziej efektywnych strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Przyszłe badania mogłyby również sprawdzić związki pomiędzy strukturami, takimi jak kultura organizacyjna czy specyfika branży, z zaufaniem w kontekście stanów „ja” menedżerów. Można by również zbadać wpływ zaufania na style kierowania według typologii Lewina, Lippita i White’a, przyjmowane przez menedżerów, a także związek pomiędzy stylami zarządzania a stanami „ja”. Ciekawym kierunkiem badań byłoby również zbadanie związku pomiędzy stanami „ja” a stylami przywiązania według koncepcji Bowlby’ego. Ponadto badacze mogliby przyjrzeć się wpływowi zmiennych, takich jak wiek i przynależność pokoleniowa, płeć czy poziom wykształcenia, na przyjmowane stany „ja” menedżerów i ich związki z zaufaniem.

Bibliografia

- Berne, E. (1994). *Seks i kochanie*. Wydawnictwo „Książka i Wiedza”.
- Berne, E. (2001). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. A Condor Book Souvenir Press (Educational & Academic) Ltd. <https://doi.org/10.1037/11495-000>
- Berne, E. (2004). *W co grają ludzie: Psychologia stosunków międzyludzkich*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Habeeb Ur Rahiman, M., & Kodikal, R. (2020). Understanding transactional analysis of managers: An empirical study in India. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 141–153. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.13](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.13)
- Hay, J. (2010). *Analiza transakcyjna dla trenerów*. Grupa Doradczo-Szkoleniowa TRANSMISJA.
- Jagiella, J. (2012). *Słownik analizy transakcyjnej*. Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
- James, M., & Jongeward, D. (2017). *Narodzić się, by wygrać: Żyć w zgodzie ze sobą*. Dom Wydawniczy REBIS.
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.005>
- Kaplan, A.D., Kessler, T.T., & Hancock, P.A. (2020). How trust is defined and its use in human-human and human-machine interaction. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 64(1), 1150–1154. <https://doi.org/10.1177/1071181320641275>
- Kraczla, M. (2016). Menedżer w perspektywie Analizy Transakcyjnej E. Berne’a. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 17, 275–288.
- Laghi, F., Crea, G., & Filippini, C. (2020). Evaluation and measurement of ego states: The psychometric properties of the Italian translation of the revised version of the Ego State Questionnaire (ESQ-R). *International Journal of Transactional Analysis Research & Practice*, 11(2), 14–24. <https://doi.org/10.29044/v11i2p14>
- Liebowitz, J., Paliszkiwicz, J., & Gołuchowski, J. (2018). *Intuition, trust, and analytics*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315195551>
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S.H. (2004). Introduction: Understanding organizational trust — Foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556–570. <https://doi.org/10.1108/02683940410551480>
- Nienaber, A.M., Romeike, P.D., & Schewe, R.S.G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507–534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Özyilmaz, Y.D.A. (2010). Vertical trust in organizations: A review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), 1–28.
- Pankowska, D. (2010). *Nauczyciel w perspektywie analizy transakcyjnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Stewart, I., & Joines, V. (2008). *TA today: A new introduction to transactional analysis*. Life-space Publishing.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge University Press.
- Szymanowska, E., & Sękowska, M. (2000). *Analiza transakcyjna w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

- Widdowson, M. (2009). *Transactional analysis: 100 key points and techniques*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003375890>
- Wnuk, M. (2020). Skala Zaufania do Przełożonego jako narzędzie do mierzenia zaufania do menedżerów. *Humaniora. Czasopismo Internetowe*, 31, 97–115. <https://doi.org/10.14746/h.2020.3.7>

The Relationship Between Ego States in Transactional Analysis Theory and the Level of Perceived Trust in Managers from the Perspective of Their Subordinates

Abstract. The dynamically changing labour market requires managers to seek more effective ways of managing interpersonal relationships within organizations. This article presents findings of a study aimed to determine whether there is a connection between the level of trust subordinates feel toward their managers and the Ego States (a construct derived from Transactional Analysis) in which these managers operate. The research utilized the Trust in Supervisor Scale developed by Marcin Wnuk and a self-designed questionnaire to assess respondents' Ego States. The results confirmed the existence of a relationship between managers' Ego States and the level of trust felt by employees. Trust correlated most strongly with the Nurturing Parent state (0.659), followed by the Free Child state (0.589), and then the Adult state (0.574). This observed relationship may result from the interaction of various sociological, psychological, biological, environmental, cultural, and economic factors.

Keywords: Transactional Analysis, Ego States, Child Ego State, Adult Ego State, Parent Ego State, organizational trust