

Możliwości uwzględniania religijności i duchowości w praktyce zarządzania w opinii menedżerów

Jarosław Polak*

Uniwersytet Śląski, Katowice

THE POSSIBILITY OF TAKING ACCOUNT OF RELIGIOSITY AND SPIRITUALITY IN THE PRACTICE OF MANAGEMENT IN THE OPINION OF MANAGERS

The paper raises a question whether religiosity and spirituality can be taken into account by Polish managers in a process of meeting their managerial objectives. The author puts forward the thesis that religiosity and spirituality are significant for optimal human functioning including professional career. He also claims that religious and spiritual practices can be an asset to organizations. Nevertheless, a number of theoretical and technical barriers are placed in the way of practical application of the concept of „spirituality in the workplace”. What was recognized as crucial was the issue regarding the approval of such practices in the human resources area. In order to explore the problem the research was conducted among 28 managers of financial institutions. An in-depth interview was used as a method for data collection. Interpersonal relations, ethical behavior and personal growth were indicated as the areas being most susceptible to the religious and spiritual impact made on managers and workers. Concurrently, the managers demonstrated a high level of acceptance for employees' religious expression at work. The approval for using religiosity and spirituality as a tool for human resources management was also given consideration. As a result most of the managers were skeptical about it and raised an issue of technical and moral aspects of organizational practices in human resources management in the context of spirituality. Apart from a possible manipulation, they assessed that such a situation exerts influence on organizations to break a principle of separation of public and private spheres.

Key words: spirituality and religiosity in the workplace, human resources management, ethical behavior, attitude to work

WPROWADZENIE

Refleksja nad związkami pomiędzy religią a działaniami o charakterze gospodarczym ma długą historię. Od czasów opublikowania przez Maksa Webera dzieła „Etyka protestancka a duch kapitalizmu” w naukach społecznych nieustannie trwają dyskusje nad tym, jaki jest zakres wpływu religii na ekonomię państw i czy tezy przedstawione w tym tekście można empirycznie udowodnić (por. Furnham, 1990). Tym niemniej przyjmuje się, że taki związek istnieje i dostarcza on jednej z możliwych perspektyw rozumienia współczesnego zróżnicowania sytuacji gospodarczej państw, zwłaszcza europejskich. Owocem tego sposobu myślenia w odniesieniu do skali mikroekonomicznej jest rozwijająca się w ostatnich dziesięcioleciach na gruncie nauk o organizacji koncepcja „duchowości w pracy” (*spirituality at the workplace*, czasem *organizational spirituality*). Szeroko definiuje się ją jako

„ramy dla organizacyjnych wartości obecnych w kulturze organizacyjnej, które pobudzają do doświadczenia transcendencji poprzez pracę, ułatwiają nawiązywanie relacji z innymi ludźmi, w sposób który dostarcza poczucia wewnętrznej jedności oraz radości” (Giacalone i Jurkiewicz, 2003 s. 13). Również rozwijana współcześnie koncepcja kapitału duchowego (*spiritual capital*) (Iannaccone, 1990; Zohar i Marshall, 2004; Polak i Grabowski, 2010) wartościuje pozytywnie wpływ religijnych wierzeń, praktyk oraz wartości na jakość i ekonomiczny poziom życia osób, grup i społeczeństw. Duchowość i religijność mają pomagać w orientacji w pełnym zgiełku i nieprzewidywalnych zmianach świecie biznesu (Mitroff i Denton, 1999). Zwolennicy koncepcji „duchowości w organizacji” argumentują również za bezpośrednim i pośrednim wpływem religijności i duchowości na wzrost wydajności pracowników oraz podnoszenie efektywności organizacyjnej. Fahri Karakas (2009) na podstawie dokonanego przez siebie przeglądu literatury związku tego upatruje w: a) pozytywnym wpływie religijności i duchowości na ogólny dobrostan człowieka oraz jakość życia, b) dostarczaniu przez religijność i duchowość sensu i znaczenia dla pracy, c) wzmacnianiu przez religijność więzi społecznych

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Jarosław Polak, Katedra Psychologii Pracy i Organizacji, Uniwersytet Śląski w Katowicach, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice.
e-mail: jaroslaw.polak@us.edu.pl

i poczucia współzależności. Pomijając korzyści jakie może przynieść religijność i duchowość z ekonomicznego punktu widzenia zauważa się również, że nie uwzględnianie ich w działaniach organizacji i przedsiębiorstwa jest błędem ponieważ pozbawia ludzi możliwości ekspresji, istotnego elementu ich życia i światopoglądu naruszając ich integralność (Ashmos i Duchon, 2000; Bandsuch i Cavanagh, 2005; Biberman i Whitty, 2007).

Bazując głównie na analizach teoretycznych oraz studiach przypadków naukowcy z kręgu nauk o organizacji w niewielkim stopniu dostarczali empirycznych argumentów za lub przeciw uwzględnianiu duchowości w pracy. Ukształtowała się raczej moda na publikacje to podejście promujące. Większość autorów przyjmuje pozycję rzeczników tej koncepcji; zarzuca się im często brak dystansu i życzeniowe myślenie (Case i Goslings 2007). Dlatego też coraz częściej nawołuje się do uczynienia koncepcji duchowości w biznesie bardziej naukową a wsparcia w oczyszczeniu teorii z naleciałości ideologicznych oraz w pozyskiwaniu danych empirycznych upatruje się w psychologii religii (Giacalone, Jurkiewicz i Fry, 2005).

Rzeczywiście, psychologowie coraz częściej podejmują temat powiązań pomiędzy religijnością, a pracą i życiem zawodowym. Bazą do tych poszukiwań są dostarczane przez psychologię religii i psychologię zdrowia wyniki badań potwierdzające pozytywne związki pomiędzy religijnością i duchowością a jakością ludzkiego życia (por. Emmons i Paloutzian, 2003). Tezę tę rozszerza się również na zawodową aktywność człowieka. Podejście psychologiczne jest zdecydowanie empiryczne i do tej pory udało się zebrać sporą ilość danych na temat związków (głównie pozytywnych) religijności i duchowości z ważnymi z punktu widzenia psychologii organizacji zmiennymi. Wśród nich wskazać można na takie zmienne jak zaangażowanie organizacyjne (Knotts, 2003; Sikorska-Simmons, 2005), radzenie sobie ze stresem i trudnościami w życiu zawodowym (Beehr, Johnson i Nieva, 1995; Ekedahl i Wengström, 2009; Socha, 2000), zachowania obywatelskie (Kutcher, Bragger, Rodriguez-Srednicki, i Masco, 2010), satysfakcja z pracy i intencja opuszczenia organizacji (Walker, Jones, Wuensch, Aziz, i Cope, 2008; Hall, Oates, Anderson i Willingham, 2011) motywacja wewnętrzna i powołanie (Wrzesniewski i in. 1997), integracja wiary z pracą (Lynn, Naughton i VanderVeen, 2011), cele zawodowe, etyka pracy (Polak, Chrupała-Pniak i Grabowski, 2010), wybory w karierze (Duffy, 2006).

Podsumowaniem osiągnięć psychologów na tym obszarze jest praca „Psychology of Religion and Workplace Spirituality” (Hill, Dik, 2012). Jej autorzy dowodzą, że również w psychologii mamy do czynienia z generalnie pozytywną oceną związków religijności i duchowości z pracą, ale i tutaj nadszedł czas na krytyczną refleksję nad teoretycznymi podstawami uzyskiwanych wyników badań oraz ich obiektywizacją. Wskazują na podstawowe kategorie trudności z jakimi spotykają się badacze tego zagadnienia. Należą do nich przede wszystkim problemy definicyjne (brak zgody co do definicji religijności i ducho-

wości), teoretyczne (brak dobrych teorii) metodologiczne (nadmiar narzędzi badawczych konstruowanych *ad hoc*), prawne (zakres i możliwości aplikacji ustalonych prawidłowości). Podobnie jak teoretycy nauk o organizacji zgadzają się, że zagadnienie jest ważne i przewyższając wspomnianie trudności należy je podejmować.¹

Zarysowany powyżej stan wiedzy w dziedzinie nauk o organizacji oraz psychologii ukazuje zainteresowanie badaczy problemem religijności i duchowości w organizacji, pomimo wszystkich trudności jakie zajmowanie się tym zagadnieniem za sobą pociąga. Podejście to często nazywa się „nowym paradygmatem” w zarządzaniu i oczekuje się, że znajdzie ono odzwierciedlenie w sposobach zarządzania organizacjami. Obserwacja polskich organizacji wskazuje, że czynniki te jednak nie są często brane pod uwagę, o ile w ogóle stanowią przedmiot zainteresowania menedżerów i specjalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Zamiast entuzjazmu menedżerów spodziewać się należy raczej poczucia wysokiej problematyczności możliwości uwzględniania religijności i duchowości w praktyce zarządzania. Wspominana powyżej słabość koncepcji teoretycznych, ich braki definicyjne i metodologiczne wśród praktyków przyjmowały będą postać konsternacji i zdziwienia, o czym właściwie jest mowa, gdy przywołuje się pojęcia duchowości i religijności w kontekście zarządzania. Wypracowanie przez naukowców definicji projektujących zjawisk i procesów psychicznych wcale nie musi oznaczać, że zostaną one zaakceptowane przez menedżerów i pracowników. Ponadto nie ma żadnych informacji na temat gotowości i umiejętności menedżerów do ich uwzględnienia w swych działaniach, a specyfika zagadnienia naraża praktyków wkraczających w ten obszar na ryzyko utraty neutralności światopoglądowej wyznaczanej przez normy prawne i obyczajowe. Ponadto spodziewać się można niechęci praktyków do dyskusyjnej i obcej mody („duchowość w pracy” jest koncepcją amerykańską rozwijaną też mocno w krajach muzułmańskich). Zdaniem autora problemy te mogą uniemożliwiać zakorzenienie się na polskim gruncie koncepcji „duchowości w pracy” w kształcie znanym z literatury międzynarodowej.

Dlatego autor postanowił sprawdzić:

- zakres sposobów rozumienia tego czym jest religijność i duchowość przez menedżerów typowej polskiej organizacji biznesowej,
- jaki jest ich stosunek do religijności i duchowości jako czynników warunkujących ich zachowania i postawy oraz zachowania i postawy pracowników,
- gotowość do uwzględniania religijności i duchowości w praktyce zarządzania.

¹ W Polsce istnieje wyraźna luka w piśmiennictwie oraz badaniach dotyczących tego zagadnienia. Fakt, że Polska jest jednym z najbardziej religijnych krajów w Europie sugerowałby, że psychologia pracy i organizacji powinna uwzględniać w swych koncepcjach, badaniach i praktyce fenomeny religijności i duchowości. Tak się jednak nie dzieje. Jedyna analiza zjawiska w Polsce dokonana została przez Michała Izaka (2008) na gruncie teorii zarządzania w oparciu o dane uzyskane z jakościowych badań małych przedsiębiorstw działających w sektorze usług.

METODA

Odpowiedź na postawione problemy uzyskano w badaniach jakościowych zrealizowanych w 2011 roku pod kierownictwem prof. Barbary Kożusznik w śląskim oddziale jednej z dużych firm działającej w sektorze finansowym. Intencją autora była analiza jednostkowego przypadku typowej firmy o jasno określonych celach biznesowych, działającej na wysoce konkurencyjnym rynku i dbającej o optymalne wykorzystanie i rozwój potencjału swoich pracowników. Ponadto firma ta musiała cechować się neutralnością w kwestiach religijnych oraz duchowych. W swej polityce względem pracowników badana organizacja deklaruje poszanowanie dla ich indywidualnych wartości. Realizuje ona przy tym programy promujące etyczne standardy zachowań pracowników oraz podejmowanie etycznych decyzji menedżerskich. Programy te są pozytywnie oceniane przez personel i wykraczają jego zdaniem poza wymagania i regulacje prawne właściwe dla obszaru funkcjonowania firmy. Ponadto firma angażuje się w wspieranie środowiska lokalnego w ramach swej polityki odpowiedzialności społecznej, a działania te realizują pracownicy poza godzinami swej pracy.

W badaniach udział wzięło 28 menedżerów firmy pracujących w regionie śląskim: 8 menedżerów najwyższego szczebla podlegających bezpośrednio dyrektorowi regionu, 8 menedżerów średniego szczebla przygotowujących się do awansu na wyższe stanowiska (tzw. gabinet cieni) oraz 12 kierowników i dyrektorów oddziałów firmy. Badania te miały charakter eksploracyjny. Z powodu braku właściwych dla tej sytuacji narzędzi badawczych oraz ze względu na osobisty charakter zbieranych informacji jako metodę pozyskiwania danych wykorzystano bezpośredni wywiad pogłębiony. Składał się on z 18 pytań podstawowych uzupełnianych w razie konieczności pytaniami dodatkowymi. Większość z nich miała formę pytań otwartych. Jedynie pytanie o sposób rozumienia duchowości zostało uzupełnione o wstępną definicję na wypadek, gdyby osoba badana miała problem z rozpoczęciem konstruowania własnej definicji. Definicja ta brzmiała: „duchowość to przypisywanie wartości niematerialnym stronom życia i przecucie istnienia jakiejś trwałej rzeczywistości”. W praktyce nie było potrzeby korzystania z niej.

Wywiady przeprowadzało czterech przygotowanych do tego zadania psychologów. Odbywały się one w miejscu zapewniającym dobrą atmosferę. Nie były ograniczone czasowego lecz żaden z nich nie trwał dłużej niż 1 godzinę.

Prezentowane wyniki badań dotyczą tylko niektórych aspektów całości przeprowadzonych wywiadów – tych które w najwyższym stopniu dotyczą problemu postawionego w artykule. Są to odpowiedzi na pytania dotyczące:

- sposobów rozumienia pojęć duchowości i religijności (przykładowe pytanie: jak rozumie Pan/Pani duchowość/religijność?)
- związków pomiędzy religijnością i duchowością a pracą osób badanych, sposobem funkcjonowania

organizacji i jej pracowników (przykładowe pytania: „Jak Pana/Pani religijność/duchowość wpływa na Pana/Pani pracę, sposób jej wykonywania, związki między pracą, a życiem osobistym?” oraz „Jak religijność/duchowość Pana/Pani podwładnych wpływa ich na pracę, sposób jej wykonywania, związki między pracą, a życiem osobistym?”)

- wykorzystywanych sposobów uwzględniania religijności w codziennej praktyce zarządzania (przykładowe pytanie: „Czy uwzględnia Pan/Pani religijność swoich podwładnych w sposobie zarządzania nimi?, W jaki sposób?”).

Ostatnie pytanie dotyczy jedynie religijności, ponieważ osoby badane napotykały dużą trudność w odpowiedzi, gdy zamiast słowa „religijność” użyte było słowo „duchowość”. Podawane w tym przypadku odpowiedzi odnosiły się wyłącznie do przekonań i praktyk religijnych.

Samo podjęcie badań na ten temat napotkało trudności. Wcześniej zapytania kierowane do innych firm na temat możliwości przeprowadzenia wywiadu dotyczącego religijności i duchowości wśród pracowników spotkały się z odmową. Zgoda w firmie, w której ostatecznie przeprowadzono badania opatrzona została licznymi warunkami co do formy pytań i upublicznienia danych. Ostatecznie forma pytań pozostała zgodna z celami badawczymi autora, ale opór przed badaniami należy uznać za warty odnotowania.

Ograniczenie się do tylko jednej organizacji i tylko do niewielkiej grupy menedżerów oznacza, że uzyskanych wyników nie można uogólnić, tym niemniej uzyskane dane stanowią tropy dla dalszych poszukiwań empirycznych.

WYNIKI

Religijność w badanej grupie definiowana była w pierwszym rzędzie jako “bycie katolikiem” lub “przynależność do tradycji katolickiej”. Należy to uznać za istotne zjawisko odzwierciedlające niewielki poziom zróżnicowania konstruktów osobistego, jakim jest religijność i, w związku z tym, jego niską moc regulacyjną w systemie osobowości (Huber, 2008; Zarzycka, 2007). Pytanie o określenie własnej religijności menedżerów również dawało taką skrótowną odpowiedź. Może to być również wynikiem niechęci do bardziej szczegółowego samookreślenia w odniesieniu do tej tradycyjnie prywatnej sfery życia (Witwicki, 1980). Pogłębianie pytania ujawniało jednak gotowość do rozmów na tematy dotyczące religii. Osoby badane uzupełniały informacji o takie określenia jak “wierzę w Boga”, “staram się realizować wartości mojej religii”, “modłę się i chodzę do kościoła”. Mimo to odpowiedzi te nie były rozbudowane i nie wykraczały poza podane tu przykłady. Ponad trzecia część badanych (11 osób) zwracała też uwagę na problemy związane ze swoją religijnością. Badani wyrażali swoją skłonność do wątpliwości i wynikających z tego poszukiwań religijnych, wskazywali na przeżywanie kryzysu religijnego, deklarowali poczucie, że

nie w pełni realizują ideały wynikające z ich przekonań religijnych. Jak widać, i jest to rzeczą dość oczywistą, problemy definicyjne nie dotyczą tylko teoretyków psychologii religii. Definiowanie duchowości napotkało inny problem. W tym wypadku określić było bardzo dużo. Niemal wszyscy badani (z wyjątkiem jednej osoby) wyrażali swoje pozytywne podejście do zjawiska duchowości zwykle spontanicznie podkreślając jej duże i pozytywne znaczenie w pracy. Wypowiedzi osób badanych zostały przedstawione w Tabeli 1. w sposób skategoryzowany w oparciu o propozycję Gibbonsa (2000).

nice pomiędzy nimi owocowało takimi odpowiedziami jak np. "to jest ze sobą powiązane", "prawdziwa religijność jest też duchowa". Wynik taki jest zgodny z ustaleniami niektórych psychologów religii. Wskazują oni, że oddzielenie religijności i duchowości jest zadaniem trudnym, o ile nie niemożliwym. Klein i Streib (2011) na podstawie analiz przeprowadzonych w 21 krajach świata uznają, że słowo duchowość jest bardziej obecnie popularnym określeniem tego, co kiedyś nazywano religijnością. Problemy z określeniem specyfiki tego co duchowe mogą być poddyktowane pozbawionym kontekstu pytaniem zadanym

Tabela 1

Określenia duchowości używane przez osoby badane z podziałem na typy: mistyczny, naturalny i religijny (wyniki badań własnych)

Typ duchowości	Najczęściej występujące określenia
Naturalna	<ul style="list-style-type: none"> • Sztuczna odpowiedź na ludzkie potrzeby • Wartości humanistyczne (uczciwość, altruizm) • Refleksja nad życiem, jego sensem i celem • Światopogląd i wewnętrzne przekonania • Pozytywne emocje, dobre uczucia, poszukiwanie szczęścia • Wewnętrzna siła pozwalająca żyć i osiągać cele • Kierunek naszego życia, jego wyższy cel • Spójność celów pozwalających zachować balans między życiem osobistym a pracą • Szerokie rozumienie świata i innych ludzi • Relacje z innymi ludźmi • Wrażliwość, umiejętność zadziwienia się światem, wyciszenie • Poświęcenie się sztuce i innym ludziom
Mistyczna	<ul style="list-style-type: none"> • Rodzaj specyficznej aury, ponadnaturalnej atmosfery • Coś głęboko ukrytego w człowieku co należy odkryć, co przyciąga innych ludzi • Sny, marzenia • Wewnętrzne uczucia związane z czymś niedostępnym zwyktemu poznaniu • Działalność wschodnich mnichów – odosobnienie i wyciszenie • Doświadczenia wędrowki poza ciałem • Najwyższe uczucia, dotyczące tego, co najsubtelniejsze
Religijna	<ul style="list-style-type: none"> • Wiara w Boga • Modlitwa • Religijna medytacja i refleksja • Wartości religijne na których można się oprzeć podejmując trudne decyzje • Wiara i religia • Moralność religijna • Sfera sacrum

Układ ten odzwierciedla częściowo przyjęty w literaturze podział na duchowość wertykalną (skierowaną na cele transcendentne; tutaj: duchowość mistyczna i religijna) i horyzontalną (skierowaną na samorozwój i budowanie relacji z innymi; tutaj: duchowość naturalna) (Canda, 1998). Znaczące jest to, że najliczniejszą grupę stanowią naturalne określenia duchowości, zaś najmniej liczną określenia o charakterze religijnym. Wskazywałoby to na umiejętność oddzielenia obu tych sfer (tj. religijnej i duchowej) u badanych osób. Czynnikiem to sensownym definiowanie obu tych zjawisk osobno, a w praktyce podejmowanie działań na rzecz wzmocnienia duchowości, bez uwzględniania czynnika religijnego jak postulują to np. Mitroff, Denton i Alpaslan (2009) oraz realizują Pargament i Sweeney (2011). Jednak wszyscy badani mieli trudności z jasnym i precyzyjnym rozróżnieniem tego, co religijne i tego co duchowe. Zadane wprost pytanie o róż-

osobom badanym. Hill i inni (2000) zwracają uwagę, że "bez zrozumienia powodów dla jakich jednostki angażują się w konkretne zachowania religijne lub duchowe trudne jest wnioskowanie czy odzwierciedlają one ich religijność, duchowość, czy może obie razem" (s. 71). Rzeczywiście, pytanie o duchowość w pracy powodowało ukonkretnienie odpowiedzi w kierunku utożsamienia pojęć religijności i duchowości.

Kolejny obszar dotyczył związków między własną religijnością i duchowością a wykonywaną pracą. Menedżerowie odpowiadali na dwa pytania. Pierwsze brzmiało: "Jak Pana/Pani duchowość wpływa na Pani/pana pracę, sposób jej wykonywania, związki między pracą, a życiem osobistym?". Drugie, analogiczne, dotyczyło religijności. Jak wspomniano wyżej odpowiedzi na te pytania postanowiono analizować łącznie i tylko w odniesieniu do religijności.

Większość badanych (16 osób) określiło związek pomiędzy religijnością i pracą jako pozytywny. Do najczęstszych odpowiedzi należały te, które wskazywały, na powiązanie ich z etycznymi zachowaniami w pracy: „wspiera zachowania etyczne w organizacji”, „pomaga unikać nieetycznych zachowań”, „stanowi podstawę wytycznych i standardów postępowania”. Drugą grupę stanowiły odpowiedzi wskazujące, że religijność i duchowość sprzyjają budowaniu relacji z innymi ludźmi w organizacji w tym z klientami: „zapewnia lepsze relacje z innymi”, „uczciwe podejście do klientów”, „dzięki współpracy zwiększa efektywność”, „otwartość na innych”, „buduje pozytywny klimat w miejscu pracy”. Trzecią grupę stanowiły odpowiedzi wskazujące, że w opinii menedżerów ich religijność sprzyja kształtowaniu cech i postaw indywidualnych pomagających w osiąganiu celów organizacyjnych. Wskazywano na zaangażowanie w pracę, ułatwianie mobilizacji energii, pozytywne myślenie, wysoką samoocenę, zwiększanie potencjału zaufania do menedżerów poprzez kształtowanie opartego o wartości duchowe modelu przywództwa (por. Fry i Matherly, 2006).

Trzy osoby uznały, że ich religijność ma negatywny wpływ na ich pracę. We wszystkich trzech przypadkach było to wynikiem konfliktu wartości z regułami obowiązującymi w firmie określanej jako „typowa korporacja”. Powoduje to „zachowania niespójne z uznawanymi wartościami”, bądź prowadzi do zakwestionowania swoich wartości, które jeden z rozmówców uznał za „nierealistyczne i niepraktyczne idee”. Na takie ograniczenia dążeń do wdrażania „duchowości w pracy” poprzez promowanie postaw i zachowań określanych jako duchowe zwracają uwagę Jurkiewicz i Giacalone (2004). Postawy te i zachowania są sprzeczne z celami współczesnych organizacji, które nie oczekują od pracowników duchowej refleksyjności, wrażliwości i etyczności, ale szybkiego, rywalizacyjnego i wyłącznie skutecznego działania.

Pozostałe osoby uznały, że ich religijność nie ma wpływu na ich pracę (5 osób) lub nie przedstawiły żadnego poglądu na tę sprawę (4 osoby).

Ciekawe, że odpowiedzi na to samo pytanie, ale dotyczące pracowników były znacząco inne. Pozytywny wpływ religijności na pracę u podwładnych dostrzegały tylko 4 osoby. Stwierdzenia dotyczyły podobnego zakresu zjawisk i sytuacji (etyczne zachowania, relacje z innymi, cechy indywidualne), ale ich treść była inna. Badani uznali, że religijność i duchowość pomaga unikać nieetycznych zachowań (tym co powstrzymuje od nich jest chęć uniknięcia grzechu), daje dobre podstawy dla osobistego rozwoju, pomaga budować relacje z religijnymi klientami, zapewnia szacunek wobec procedur (być może przez skojarzoną z religijnością sumienność i niską otwartość na doświadczenia) (por. Saroglou, 2002). Ponadto uznano, że religijność umożliwia zachowanie balansu między życiem osobistym a pracą, zwłaszcza u kobiet.

Odpowiedzi dających się sklasyfikować jako negatywnie oceniających wpływ religijności na pracowników udzieliło 7 osób. Znacząco więcej niż wówczas, gdy menedżerowie oceniali samych siebie. Postawa taka wyra-

żająca się w stwierdzeniu „twoja religia jest dobra, ale moja lepsza” opisana jest w literaturze odnoszącej się do zagadnienia kształtowania tożsamości społecznej, jako mogąca prowadzić do uprzedzeń i dyskryminacji (Ysseldyk, Matheson i Anisman, 2010). Ponownie wystąpiło też stwierdzenie, że religijność i duchowość prowadzi do „popadania w konflikt z regułami obowiązującymi w firmie”, a także może być źródłem nieuczciwych praktyk (np. unikanie pracy z powodów religijnych). W obszarze relacji dostrzeżono, że może ona stać się źródłem konfliktów na gruncie religijnym między pracownikami oraz może blokować otwartość poprzez prowokowanie politycznej poprawności w codziennych relacjach (tematy tabu).

11 osób uznało, że religijność i duchowość nie wpływa na pracę podwładnych, a 4 osoby nie miały żadnej opinii w tej sprawie.

Ostatnia grupa danych dotyczy odpowiedzi na pytanie czy menedżerowie uwzględniają w jakikolwiek sposób religijność w procesie zarządzania pracownikami. Na to pytanie badanym najtrudniej było odpowiedzieć. Wiele osób zaznaczało, że jest to wynikiem niechęci do utylitarne traktowania religijności i duchowości. Źródłem tego mogła być wspomniana we wprowadzeniu obcość kulturowa takiego podejścia (mieszania religijności i duchowości jako sfery prywatnej z pracą jako sferą publiczną). Nie bez znaczenia jest też podkreślany brak umiejętności i wiedzy jak ową religijność w procesie zarządzania uwzględniać. Ponadto bardzo niewiele odpowiedzi dotyczyło duchowości (nie została ona uwzględniona w Tabeli 2.). Uzyskane odpowiedzi skategoryzowano w cztery grupy. Pierwsza grupa prezentująca postawę określaną jako „otwarta niechęć” wprost wyrażała brak akceptacji do mieszania religijności z pracą zarówno własną, jak i podwładnych. Nie dopuszczała też możliwości wywierania jakiegokolwiek wpływu na podwładnych z wykorzystaniem ich religijnego systemu znaczeń. Deklarowała gotowość do przeciwdziałania takim sytuacjom, gdyby była ich świadkiem. Druga grupa, której postawę określono jako „nieprzyjazne milczenie” negatywnie odnosiła się do przejawów religijności w miejscu pracy, jednak deklarowała, że wobec pojawienia się takich przejawów nie reagowałaby. Trzecia grupa, najliczniejsza, prezentowała postawę „przyzwolenia”. Uznawała ona, że religijność i wynikające z niej zachowania mogą przynieść organizacji i zespołom pewne korzyści, toteż gotowa była do ich akceptacji, jednak nie była gotowa do ich wspierania. Postawę ostatniej grupy określić można jako „aktywne wspieranie”. Należały do niej osoby, które były zdecydowanie przekonane o pozytywnym wpływie religijności na menedżerów i pracowników oraz twierdziły, że podejmują działania na rzecz wzmocnienia motywacji religijnej pracowników, ułatwiania ekspresji religijnej w pracy czy budowania relacji z klientami na bazie religijnego światopoglądu.

Dalsza analiza uzyskanych informacji ukazała ważną zależność pomiędzy deklaracjami dotyczącymi uwzględniania religijności pracowników a przychylnym lub nieprzyjnym nastawieniem do religii. Osoby określające

się jako nieprzyjaźnie nastawione do religii wyrażały otwartą niechęć do obecności religii w miejscu pracy bądź zachowywały rodzaj nieprzyjaznego milczenia. Natomiast osoby o pozytywnym nastawieniu od religijności wszystkie zaliczały się do kategorii przyzwalających na obecność religijności wśród pracowników oraz aktywnie popierających i wspierających religijność w pracy jako przynoszącą wymierne korzyści. Stwierdzenia obrazujące te cztery podejścia przedstawione są w Tabeli 2.

Tabela 2

Wypowiedzi menedżerów dotyczące sposobu uwzględniania religijności w procesie zarządzania ludźmi (wyniki badań własnych)

Uwzględnia religijność pracowników w procesie zarządzania	„nie dopuszczam do rozmów na tematy religijne”, „religijność to dziwne odpowiedzi na dziwne pytania – nie powinna ona być obecna w pracy”, „osoby religijne postępują zwykle niezgodnie z tym co głoszą”, „religijność rodzi napięcia w pracy”	„w czasie zebrań dyskutujemy kim jesteśmy i po co jesteśmy”, „wspieramy religijne organizacje”, „religijność jest ważna w miejscu pracy; jest w zespole osoba religijna, która świetnie nawiązuje kontakty z religijnymi klientami”.
	Otwarta niechęć 3 osoby	Aktywne wspieranie 4 osoby
Nie uwzględnia religijności pracowników w procesie zarządzania	„religijność nie ma wpływu na działania pracowników więc nie widzę powodu, aby o niej rozmawiać”, „nie interesuje mnie to zagadnienie, nawet nie wiem kto w zespole jest religijny”, „wiem kto jest religijny, ale unikam rozmów o tym”	„Nie mam wpływu na religijność pracowników w pracy i na to co z nią robią, ale nie przeszkadza mi ona”, „jeśli chcą, pracownicy mogą się nawet modlić”, „moi ludzie mogą wyjść wcześniej z pracy, aby mieć czas na praktyki religijne”
	Nieprzyjazne milczenie 3 osoby	Przyzwolenie 18 osób
	Ateiści (agnostycy, sceptycy) nieprzyjaźnie nastawieni do religii lub jej specyficznych form	Osoby religijne lub nie określające się jako religijne, ale odnoszące się do religii w przyjazny sposób

OMÓWIENIE WYNIKÓW

Psychologia pracy i organizacji jest przede wszystkim nauką stosowaną i powinna ona dostarczać koncepcji i narzędzi pozwalającym praktykom zarządzania uwzględniać jak najszerszy zakres czynników warunkujących zachowania i postawy człowieka w sytuacji pracy. Postawiony w temacie niniejszego artykułu problem dotyczący możliwości uwzględnienia wśród tych czynników religijności i duchowości nie został jednoznacznie rozstrzygnięty. Z pewnością bezkrytyczne przyjęcie koncepcji „duchowości w biznesie” nie wchodzi w grę. Jednak zupełne pomijanie religijnego systemu znaczeń i duchowości również nie wydaje się być dobrym rozwiązaniem.

W świetle badań menedżerowie uznają religijność i duchowość za kształtującą postawy i zachowania ich samych oraz pracowników. Jest to wniosek dość oczywisty, ale w podręcznikach psychologii pracy i organizacji zagadnienie to nie jest uwzględniane nawet w odniesieniu do zjawiska kultury organizacyjnej. Opinie menedżerów pozostają tylko deklaracją, jednak wszystkie badane osoby były praktykami na co dzień rozwiązującymi problemy zarządzania. Skoro więc dostrzegają one taki związek zadaniem naukowców jest jego zbadanie oraz systematyczne opisanie i wyjaśnienie. Wobec obserwowanego ożywienia badań w obszarze psychologii religii w Polsce należy mieć nadzieję, że analiz teoretycznych,

badań i ich praktycznych implikacji będzie przybywać, także w odniesieniu do związków religijności i duchowości z pracą i życiem zawodowym człowieka.

Do najczęściej wymienianych sfer funkcjonowania organizacji, na które religijność i duchowość może mieć wpływ należą: etyczne zachowania i postawy w pracy, kształtowanie relacji interpersonalnych oraz kształtowanie indywidualnych umiejętności podnoszących zdolność do kooperacji. Jest to zgodne z wynikami badań dotyczą-

cymi funkcji religijności. Według Jonatana Haidta jest nią kreowanie wspólnot opierających się o takie same wartości oraz ułatwianie im współpracy w osiąganiu wspólnych celów (Graham i Haidt, 2010). Ze względu na wagę współpracy oraz tzw. deficyt zaufania we współczesnych społeczeństwach i organizacjach jest to mocna wskazówka do podjęcia empirycznej weryfikacji istnienia tego typu związków w odniesieniu do różnych form religijności i w różnych typach organizacji.

Co ciekawe, nikt z badanych nie wspominał o tak popularnej w literaturze psychologicznej autoterapeutycznej funkcji religijności i duchowości np. w sytuacji radzenia sobie ze stresem (Pargament, 2001), czy dostarczania przez światopogląd religijny złożonej perspektywy rozumienia celu i znaczenia swojego życia, w tym życia zawodowego i pracy (Park, 2005). Wydaje się, że osoby badane pytane o wpływ religijności na pracę swoją i podwładnych nie uwzględniały tej sfery, która choć związana z zachowaniami organizacyjnymi, uznana została za prywatną. To również jest niezwykle obiecujący kierunek poszukiwań empirycznych. Choć sfera ta znajduje się poza zasięgiem oddziaływań organizacyjnych stanowić może ważny osobisty zasób pozwalający lepiej radzić sobie z trudnościami w pracy.

Drugą sprawą rzucającą się w oczy są kłopoty z określeniem tego czym właściwie są religijność i duchowość. W tym pierwszym wypadku odpowiedź zwykle jest sche-

matyczna (katolicyzm) i w świetle przeobrażeń jakie obecnie przechodzi polska religijność (Marianiński, 2006; Zwierzdzyński, 2009) często nieprawdziwa. Widoczne to jest, gdy pytania wobec osób badanych zostały pogłębione (własna religijność jawi się wtedy jako problem), a w pełni ujawnia się w sposobach definiowania duchowości. Ilość określeń wchodzących w każdą z trzech wyróżnionych kategorii ujawnia w pełni efekty procesu prywatyzacji religii. Z lekką przesadą można powiedzieć, że pod pojęciem duchowości każda osoba badana rozumie coś innego. Zjawisko takie należy uznać za fakt, z którym trzeba się liczyć. Wspólny system znaczeń jest warunkiem niezbędnym do podjęcia jakichkolwiek działań na polu duchowości w organizacji. O ile w badanej organizacji miałyby dojść wprowadzenia takich elementów do standardów działań menedżerów należałoby wypracować wspólny system znaczeń. Wydaje się to być zadaniem bardzo trudnym. Najprostsze rozwiązanie, czyli przyjęcie jakiejś minimalistycznej definicji duchowości, która będzie wspólnym mianownikiem dla wszystkich poglądów na nią, może zakończyć się zastąpieniem jej innym pojęciem (np. etyka, czy zaangażowanie).

Za znaczące należy też uznać odmienne rozumienie duchowości i religijności przez menedżerów i ich podwładnych. Rozumienie to odzwierciedla schemat: „w nas religijność i duchowość przynosi dobre owoce, a w nich złe”. Rodzi obawy, że w organizacjach uwzględniających „duchowość w miejscu pracy” mogą one być wykorzystywane jako metody legitymizacji i usztywniania struktury władzy w oparciu o swego rodzaju „wiedzę religijną/duchową”. Rolę tę religia pełniła w historii niejednokrotnie (por. Foucault, 2000 oraz Izak, 2008). Zjawisko to wskazuje na szerszą grupę problemów dotyczących dyskryminacji w pracy. Wybuchające raz po raz w Wielkiej Brytanii (por. Raport Global Human Resources Lawyers, 2010), ale także w Polsce (jak np. sprawa firmy LOT) medialne dyskusje dotyczące noszenia symboli religijnych w miejscu pracy wskazują, że problem jest żywy i obecny w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Pamiętać też trzeba, że osoby badane wskazywały na negatywną rolę religijności, jako prowokującą podziały i usztywnianie stanowisk w dyskusjach dotyczących również kwestii religijnych. Bez jasnego ustalenia definicji pojęć, zakresów dopuszczalnych i pożądanych zachowań oraz wypracowania praktycznych metod postępowania w wypadku dyskryminacji problem nie zniknie, może być jedynie niedostrzegany. Warto podkreślić, że wśród badanych osób zdarzały się również tendencje do ograniczania swobody ekspresji religijności w miejscu pracy, co pozostaje w związku z negatywnym nastawieniem do religijności i duchowości w ogóle. Taka postawa pozostaje również w kręgu koniecznych do uwzględnienia czynników mogących blokować działania na rzecz promowania różnorodności w organizacji. Proces sekularyzacji polskiego społeczeństwa postępuje zatem takich problemów prawdopodobnie będzie przybywać. Ponadto proces przenikania się kultur narodowych (i religii), który obecny jest również w Polsce wymusza większą świadomość i wiedzę

w zakresie innych niż rodzima religia, religijności i sposobów postępowania wobec różnorodności, gdyż jej brak może skutkować pojawieniem się zjawisk dyskryminacji i konfliktów na tle religijnym wywoływanych nawet w sposób niezamierzony.

Najważniejszym z wniosków płynącym z badań jest deklarowana niewielka gotowość do brania pod uwagę religijności i duchowości w procesie zarządzania. Obecna wśród większości menedżerów postawa wynika jak można sądzić ze świadomości problemów jakie to powoduje. Do głównych zagrożeń i problemów, na które wskazywały w swych wypowiedziach badane osoby, lub które można na podstawie tych wypowiedzi wywnioskować należą:

- Możliwość wykorzystania religijności i duchowości jako narzędzia manipulacji. Dotyczy to wpływu menedżerów na pracowników, jak i w odwrotnym kierunku.
- Zagrożenie nieetycznymi praktykami związanymi na przykład z uwzględnianiem religijności w sposobie przydzielania zadań lub nagradzania (należące do szerszej kategorii zagrożeń związanych z dyskryminacją z powodów religijnych).
- Możliwość złamania podziału na sferę prywatną i publiczną oraz niepewność, czy naruszanie sfery religijnej nie zostanie odebrane jako wrogie, wścibskie lub niezgodne z polskim prawem.
- Brak technicznych środków i umiejętności wpływu na religijność i duchowość pracowników. Wpływ ten rozgrywa się na polu nieformalnych relacji interpersonalnych.
- Odczuwany konflikt wartości pomiędzy promowanymi w ramach duchowości i religijności refleksyjnością, wrażliwością i altruizmem a oczekiwaniami zorientowanych rynkowo firm.

Oceniając uzyskane wyniki badań łatwo zauważyć, że nie można dać jednoznacznej odpowiedzi czy w Polsce koncepcja duchowości w organizacji jest pomysłem, który może się przyjąć w praktyce zarządzania. Z jednej strony stanowi ona zasób doceniany przez menedżerów, a drugiej rodzi liczne wątpliwości i stwarza zagrożenia. W odniesieniu do badanej organizacji można stwierdzić, że z powodów wyżej wymienionych nie ma w tej chwili możliwości odgórnego wdrożenia systemów zarządzania „duchowością w biznesie” na podobieństwo instytucji i firm amerykańskich (por. Izak, 2008). Nie ma też podstaw, by nie rozszerzyć tego wniosku na inne firmy działające w Polsce (być może z wyjątkiem organizacji o charakterze religijnym lub związanych z instytucjami religijnymi), choć z powodu ograniczeń metodologicznych przeprowadzonych badań, należy to robić z dużą ostrożnością. Z drugiej strony wskazywany w badaniach związek pomiędzy indywidualną religijnością a duchowością z pracą i życiem zawodowym powinien być potraktowany jako powód do bardziej wnikliwego przyjrzenia się mu. Gordon Allport (1988) sugeruje, że choć psychologia nie jest nauką normatywną to ugruntowuje specyficzny, a zakładany przez siebie obraz człowieka. Jeśli jest to obraz zubożony o jakieś aspekty bycia człowiekiem dostar-

cza ona legitymizacji oraz narzędzi do konstruowania świata zgodnego z tym założeniem, świata de facto totalitarnego. Warto wziąć to pod uwagę rozważając kwestię, czy psychologia powinna zajmować się zjawiskiem religijności i duchowości w organizacji.

Autor, jak zostało to już wspomniane, zdaje sobie sprawę z poważnych słabości metodologicznych badań i ograniczonych wnioskowania na ich podstawie. Ale nawet jeśli wnioski z nich płynące odnoszą się tylko do badanej firmy, to udało się uchwycić pewne schematy myślenia charakterystyczne być może dla szerszej populacji menedżerów. Mogą one stanowić źródło pogłębionych hipotez badawczych a także dawać wskazówki dla dalszych poszukiwań. Mogą one być także punktem odniesienia dla praktyków pragnących wdrażać koncepcję „duchowości w pracy” w Polsce.

LITERATURA

- Allport, G. (1988). *Osobowość i religia*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Ashmos, D.P., Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9, 134-145.
- Bandsuch, M., Cavanagh, G. (2005). Integrating spirituality into the workplace: Theory and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2, 221-254.
- Beehr, T.A., Johnson, L.B., Nieva, R. (1995). Occupational stress: Coping of police and their spouses. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 1, 3-25.
- Biberman, J., Whitty, M.D. (2007). *At work: Spirituality matters*. University of Scranton Press.
- Canda, E.R. (1998). *Spirituality in social work: new directions*. New York, London: Routledge.
- Case, P., Gosling, J. (2007). *Signs of the spirit: Critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality*. 25th Standing Conference on Organizational Symbolism. Signs of the Future: Management, Messianism, Catastrophe. Pobrano Lipiec 3, 2011, z <http://www.scos.org/2007/page8/page39/page39.html>
- Duffy, R.D. (2006). Spirituality, religion, and career development: current status and future directions. *Career Development Quarterly*, 55, 1, 52-63.
- Ekedahl, M.A., Wengström, Y. (2009). Caritas, spirituality and religiosity in nurses' coping. *European Journal of Cancer Care*, 19, 530-537.
- Emmons, R.A., Paloutzian, R.F. (2003). The Psychology of Religion. *Annual Review of Psychology*, 54, 1, 377-402.
- Foucault, M. (2000). *Historia seksualności*. (T. Komendant, B. Banasiak, K. Matuszewski, tłum.). Warszawa: Czytelnik.
- Fry, L.W., Matherly, L.L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Killeen: Tarleton State University.
- Furnham, A. (1990). *The Protestant work ethic: the psychology of work-related beliefs and behaviours*. London: Routledge. Retrieved from
- Giocalone, R.A., Jurkiewicz, C.L. (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M.E. Sharpe.
- Gibbons, P. (2000). *Spirituality at work: definitions, measures, assumptions, and validity claims*. Toronto: Presented at the Academy of Management.
- Global human resources lawyers*. (2010). Religious Discrimination in the Workplace. Bruksela.
- Graham, J., Haidt, J. (2010, February). Beyond beliefs: religions bind individuals into moral communities. *Personality and Social Psychology Review*, 14, 1, 140-150.
- Hall, M.E.L., Oates, K.L.M., Anderson, T.L., Willingham, M.M. (2011). Calling and conflict: The sanctification of work in working mothers. *Psychology of Religion and Spirituality*, 4, 1, 71-83.
- Hill, P.C., Dik, B.J. (2012). *Psychology of religion and Workplace Spirituality*. Charlotte: IAP.
- Hill, P.C., Pargament, K.I., Hood, J., McCullough, M.E., Swyers, J.P., Larson, D.B., Zinnbauer, B.J. (2000). Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30, 1, 51.
- Huber, S. (2008). *Religion Monitor 2008: Structuring Principles, Operational Constructs, Interpretive Strategies*. What the world believes: Analysis and commentary on the religion monitor, 17-51.
- Iannaccone, L.R. (1990). Religious practice: A human capital approach. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 29, 3, 297-314.
- Izak, M. (2008). Duchowość w organizacji. W: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki* (s. 219-236). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jurkiewicz, C.L., Giacalone, R.A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 2, 129-142.
- Karakas, F. (2009). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106.
- Klein, C., Streib, H. (2011). What does it mean to be spiritual, what to be religious? Comparing self-identifications, proportions, and correlates cross-nationally. W: M. Aletti G. Rossi (red.), *Programme & book of abstracts* (s. 50). Presented at the International Association for the Psychology of Religion Congress 2011, Bari: Azzate/Varese: Arti Grafiche Tibiletti.
- Knotts, T.L. (2003). Relation between employees' religiosity and job involvement. *Psychological Reports*, 93, 3 Pt 1, 867-875.
- Kutcher, E.J., Bragger, J.D., Rodriguez-Srednicki, O., Masco, J.L. (2010). The role of religiosity in stress, job attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 95, 2, 319-337.
- Lynn, M.L., Naughton, M.J., VanderVeen, S. (2011). Connecting religion and work: Patterns and influences of work-faith integration. *Human Relations*, 64, 5, 675-701.
- Mariański, J. (2006). *Sekularyzacja i desekularyzacja w nowoczesnym świecie*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Mitroff, I.A., Denton, E.A. (1999). *A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Mitroff, I.I., Denton, E.A., Alpaslan, C.M. (2009). A spiritual audit of corporate America: ten years later (spirituality and attachment theory, an interim report). *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6, 27-41.
- Pargament, K. (2001). *The psychology of religion and coping: Theory, research, practice*. New York: Guilford Press.

- Pargament, K.I., Sweeney, P.J. (2011). Building spiritual fitness in the Army: An innovative approach to a vital aspect of human development. *American Psychologist*, 66, 58-64.
- Park, C.L. (2005). Religion as a meaning-making framework in coping with life stress. *Journal of Social Issues*, 61, 4, 707-729.
- Polak, J. (2010). Religijność a innowacyjność. Psychologiczne perspektywy badawcze. W: B. Kożusznik (red.), *Chowanna*, 2, 35, 99-118.
- Polak, J., Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2010). Wybrane czynniki psychologiczne powiązane z wartościami wśród słuchaczy studiów podyplomowych „Nauczyciel Zawodu z Przyszłością”. Raport z badań. W: A. Buchacz (red.), *Nauczyciel zawodu z przyszłością* (s. 92-107). Katowice: Ministerstwo Edukacji Narodowej.
- Polak, J., Grabowski, D. (2010). Religijność i etyka pracy jako czynniki kapitału ludzkiego. W: W. Kosiedowski (red.), *Kapitał ludzki w procesie przemian europy środkowej i wschodniej* (s. 279-290). Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora.”
- Saroglou, V. (2002). Religion and the five factors of personality: a meta-analytic review. *Personality and Individual Differences*, 32, 1, 15-25.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Religiosity and Work-Related Attitudes Among Paraprofessional and Professional Staff in Assisted Living. *Journal of Religion Spirituality and Aging*, 18, 1, 65-82.
- Socha, P. (2000). Religijne radzenie sobie z sytuacją bezrobocia. W: T. Doktor, K. Franczak (red.), *Postawy wobec religii. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje* (s. 139-160). Warszawa: Salezjański Instytut Wychowania Chrześcijańskiego.
- Walker, A.G., Jones, M.N., Wuensch, K.L., Aziz, S., Cope, J.G. (2008). Sanctifying work: Effects on satisfaction, commitment, and intent to leave. *International Journal for the Psychology of Religion*, 18, 2, 132-145.
- Witwicki, W. (1980). *Wiara oświeconych*. Iskry.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Ysseldyk, R., Matheson, K., Anisman, H. (2010). Religiosity as identity: Toward an understanding of religion from a social identity perspective. *Personality and Social Psychology Review*, 14, 1, 60-71.
- Zarzycka, B. (2007). Skala Centralności Religijności Stefana Hubera. *Roczniki Psychologiczne*, 10, 1, 133-157.
- Zohar, D., Marshall, I.N. (2004). *Spiritual capital: wealth we can live by*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Zwierzdzyński, M.K. (2009). *Gdzie jest religia? Pięć dychotomii Thomasa Luckmanna*. Kraków: Nomos.