Psychologia oporu i mechanizmy unikania działania w kontekście książki The Knot Problems Can Be Solved Setha Godina



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje zjawisko oporu psychologicznego, w którym problem staje się alibi przed podjęciem ryzyka zmiany. Autor przywołuje koncepcję 'stuck as an alibi' Setha Godina oraz metaforę oporu Stevena Pressfielda, wskazując, że systematyczne odraczanie działań często służy ochronie samooceny i unikaniu empirycznej weryfikacji własnych kompetencji. Tekst rozróżnia rzeczywisty brak zasobów od mechanizmów obronnych, takich jak 'faux fear' czy samoutrudnianie (self-handicapping). Analiza opiera się na badaniach nad lękiem przed oceną i dysonansem poznawczym, wyjaśniając, dlaczego osoby kompetentne mogą pozostawać w stanie pozornej aktywności, unikając jednocześnie kluczowych kroków prowadzących do celu. Jest to studium nad napięciem między wiedzą o koniecznych zmianach a gotowością do poniesienia kosztów ich wdrożenia.

The article analyzes the phenomenon of psychological resistance, in which a problem becomes an alibi against taking the risk of change. The author references Seth Godin's 'stuck as an alibi' concept and Steven Pressfield's metaphor of Resistance, indicating that systematically postponing action often serves to protect self-esteem and avoid empirical verification of one's own competencies. The text distinguishes a genuine lack of resources from defense mechanisms such as 'faux fear' or self-handicapping. The analysis is based on research regarding evaluation apprehension and cognitive dissonance, explaining why competent individuals may remain in a state of apparent activity while avoiding the key steps leading to the goal. It is a study of the

tension between knowledge of necessary changes and the readiness to bear the costs of their implementation.

Artykuł analizuje zjawisko „problemu jako alibi” – psychologicznego mechanizmu, w którym stan utknięcia w trudności nie jest barierą poznawczą, lecz strategicznym narzędziem unikania ryzyka. Autor stawia tezę, że jednostki i organizacje często zastępują realne działanie pozorną aktywnością analityczną (np. nieskończonymi poprawkami czy dodatkowymi badaniami), aby chronić własną samoocenę przed empiryczną weryfikacją i lękiem przed oceną kompetencji. Wykorzystując aparat psychologii poznawczej – od teorii samoutrudniania i dysonansu poznawczego, przez rozumowanie motywowane, aż po koncepcję intencji implementacyjnych – tekst ukazuje, jak perfekcjonizm i prokrastynacja stają się formami ochrony tożsamości. Kluczowym wkładem analizy jest rozróżnienie między rzeczywistym brakiem sprawczości (wynikającym z barier systemowych czy wypalenia) a blokadą emocjonalną, która maskuje się pod postacią profesjonalnej ostrożności. W efekcie tekst rzuca światło na pułapkę „aktywności bez sprawczości”, w której mnożenie analiz służy nie rozwiązaniu problemu, lecz legitymizacji status quo.

SŁOWA KLUCZOWE

psychologia oporu | mechanizmy unikania działania | The Knot Problems Can Be Solved | Seth Godin | samoutrudnianie | dysonans poznawczy | rozumowanie motywowane | intencje implementacyjne | prokrastynacja jako błąd regulacji emocji | perfekcjonizm lękowy | problem jako alibi | sprawczość organizacyjna | faux fear | stuck as an alibi

Problem jako alibi przed ryzykiem zmiany

Problem jako alibi – psychologia oporu, samoutrudniania i unikania działania. Dysonans poznawczy, prokrastynacja, mechanizmy obronne oraz instytucjonalna reprodukcja bezradności.

Zdolność rozpoznania problemu, prawidłowego określenia jego przyczyn i zaprojektowania interwencji nie musi prowadzić do rzeczywistego działania. Pomiędzy wiedzą o tym, co należy uczynić, a gotowością do poniesienia konsekwencji wyboru, istnieje przestrzeń złożonych procesów

motywacyjnych, emocjonalnych i społecznych. Człowiek może posiadać kompetencje do wykonania zadania, dostrzegać wartość rezultatu i formalnie akceptować cel, a mimo to systematycznie odraczać decyzję, mnożyć analizy lub powtarzać czynności, które nie prowadzą do zmiany. W takich przypadkach problem przestaje być jedynie przedmiotem poznania, stając się elementem organizacji życia psychicznego i społecznego, w której samo zajmowanie się trudnością dostarcza korzyści pośrednich. Mogą one obejmować ograniczenie lęku przed oceną, ochronę obrazu siebie, zachowanie przynależności do wspólnoty, odroczenie konfliktu lub utrzymanie pozycji zawodowej związanej z nieustannym diagnozowaniem problemu.

Proces ten nie musi być świadomą manipulacją; człowiek często interpretuje własne zachowanie przez pryzmat uzasadnień, które są psychologicznie przekonujące, choć nie wyczerpują rzeczywistych przyczyn decyzji. Autor książki wprowadza pojęcie stuck as an alibi, rozumiane jako wykorzystywanie stanu utknięcia w problemie do ochrony przed konsekwencjami realnej zmiany. Nierozwiązana trudność dostarcza wówczas wiarygodnego wyjaśnienia braku rezultatów i pozwala uniknąć poddania własnej pracy niezależnej ocenie. Dopóki projekt pozostaje w przygotowaniu, jego przyszłe możliwości można przedstawiać jako wyjątkowe, nie konfrontując ich z reakcją odbiorców. Dopóki reforma jest przedmiotem analiz, jej zwolennicy mogą wierzyć w słuszność założeń, unikając odpowiedzialności za nieprzewidziane skutki wdrożenia. Dopóki przedsiębiorstwo nie podejmuje eksperymentu, może trwać w przekonaniu, że rozwiązanie byłoby skuteczne, gdyby tylko istniały odpowiednie warunki. W tej strukturze odraczanie działania ogranicza ryzyko niepowodzenia i chroni obraz własnych możliwości przed empiryczną weryfikacją. Rozpoznanie tego mechanizmu wymaga jednak zastrzeżenia metodologicznego.

Nie każde opóźnienie jest formą unikania, nie każda ostrożność lękiem ukrytym pod racjonalną argumentacją, a brak rezultatu nie dowodzi, że uczestnik czerpie korzyść z utrzymywania problemu. Autor książki wskazuje również na kategorię faux fear – obawy przedstawianej jako uzasadniony argument profesjonalny – oraz rozróżnia rzeczywisty brak jasności od niechęci do ponoszenia kosztów zmiany. Kategorie te mogą służyć jako hipotezy heurystyczne, lecz nie powinny być traktowane jako samodzielne diagnozy psychologiczne.

Odmowa działania może wynikać z niedostatecznej wiedzy, braku zasobów, uzasadnionej oceny ryzyka, konfliktu obowiązków lub rozpoznania niewykonalności przedsięwzięcia. Trafna teoria działania musi zatem odróżniać mechanizmy podtrzymujące unikanie od sytuacji, w których powstrzymanie się od działania jest przejawem odpowiedzialnego osądu.

W rozważaniach inspirowanych Sethem Godinem istotną rolę odgrywa metafora wewnętrznego oporu, rozwijana także przez Stevena Pressfielda w książce The War of Art z 2002 roku. Pressfield opisuje opór (Resistance) jako siłę utrudniającą rozpoczęcie i ukończenie pracy twórczej, zwłaszcza

gdy wiąże się to z ryzykiem oceny i koniecznością przekroczenia dotychczasowej tożsamości. W jego ujęciu człowiek może wykonywać liczne czynności zastępcze i poszukiwać idealnych warunków, podczas gdy zasadniczą trudnością pozostaje konfrontacja z samym zadaniem.

Psychologiczne mechanizmy ochrony samooceny przed oceną

Koncepcja ta posiada wartość literacką i praktyczno-heurystyczną, lecz nie jest jednolitą teorią psychologiczną, której mechanizmy zostałyby zoperacjonalizowane i empirycznie potwierdzone jako jeden autonomiczny konstrukt. Naukowe rozwinięcie metafory wymaga zatem odwołania do badań nad unikaniem doświadczeń nieprzyjemnych, samoregulacją zachowania, samoutrudnianiem, lękiem przed oceną, perfekcjonizmem oraz poznawczą ochroną tożsamości.

Dopiero zestawienie tych perspektyw pozwala wyjaśnić, dlaczego człowiek może pozostawać aktywny i zaangażowany, nie podejmując równocześnie czynności o największym znaczeniu dla osiągnięcia deklarowanego celu. Pierwszą istotną podstawę teoretyczną stanowi koncepcja samoutrudniania (self-handicapping), rozwinięta przez Stevena Berglasa i Edwarda Jonesa w artykule „Drug Choice as a Self-Handicapping Strategy in Response to Noncontingent Success" z 1978 roku.

Autorzy przeprowadzili eksperymenty, w których uczestnicy po wykonaniu zadań o różnym stopniu trudności mogli wybierać między substancją rzekomo poprawiającą wyniki a taką, która je pogarszała. Szczególnie interesujące wyniki dotyczyły mężczyzn, którzy otrzymali informację o sukcesie, którego nie mogli wiarygodnie przypisać własnej kompetencji. W tej grupie pojawiła się większa skłonność do wyboru substancji pogarszającej późniejsze wykonanie, co autorzy zinterpretowali jako próbę uprzedniego stworzenia wyjaśnienia dla ewentualnego niepowodzenia. Efekt ten nie występował jednak identycznie we wszystkich grupach, a ograniczenia próby i procedury wymagają ostrożności przy uogólnianiu wyników na całe populacje.

Znaczenie koncepcji samoutrudniania polega na ujawnieniu paradoksalnej zależności między ochroną samooceny a rzeczywistą skutecznością. Jeśli człowiek przed wykonaniem zadania tworzy lub podtrzymuje przeszkodę, która może później służyć jako usprawiedliwienie porażki, zmniejsza przejrzystość związku między własną kompetencją a rezultatem. W przypadku niepowodzenia może przypisać je niesprzyjającym warunkom, brakowi czasu lub niepełnemu przygotowaniu, zamiast konfrontować się z faktem, że jego umiejętności okazały się niewystarczające. W razie sukcesu może natomiast przedstawić osiągnięcie jako szczególnie wartościowe, gdyż zostało uzyskane pomimo

trudności. Mechanizm ten nie musi oznaczać świadomego planowania porażki; jego istota dotyczy raczej zabezpieczania możliwości interpretacyjnych, dzięki którym wynik zadania nie prowadzi do jednoznacznej negatywnej oceny własnych zdolności. Kluczowe jest zatem to, że samoutrudnianie może chronić krótkookresową samoocenę kosztem rzeczywistej jakości wykonania. Przeniesienie tego mechanizmu na grunt organizacji wymaga jednak rozróżnienia między indywidualną strategią psychologiczną a instytucjonalnym układem bodźców.

Menedżer może rozpoczynać przedsięwzięcie bez odpowiednich zasobów, a następnie wyjaśniać niepowodzenie ich brakiem, lecz nie każda taka sytuacja jest dowodem samoutrudniania. Niedostatek środków może wynikać z obiektywnych ograniczeń budżetowych, zmian w otoczeniu lub decyzji innych podmiotów.

Hipoteza samoutrudniania zyskuje uzasadnienie dopiero wtedy, gdy istnieją podstawy do twierdzenia, że uczestnik miał realną możliwość usunięcia przeszkody, a jej utrzymywanie służyło ochronie obrazu siebie przed oceną. Należałoby rozpoznać, czy zachowanie to występuje systematycznie, czy towarzyszy mu unikanie informacji podważających samoocenę oraz czy zmniejszenie zagrożenia reputacyjnego zwiększa gotowość do rzeczywistego działania. Sam fakt powtarzania się problemu nie pozwala bowiem rozstrzygnąć, czy jego trwałość wynika z psychologicznej korzyści, wadliwej organizacji czy ograniczonej sprawczości uczestników.

Drugą podstawę teoretyczną stanowi dysonans poznawczy, rozwijany przez Leona Festingera od połowy lat pięćdziesiątych XX wieku. Zgodnie z tą teorią współwystępowanie przekonań i zachowań pozostających w istotnej niezgodności wywołuje napięcie motywujące do zmniejszenia niespójności. Człowiek może wówczas zmieniać przekonania, reinterpretować znaczenie swoich działań lub poszukiwać dodatkowych uzasadnień. W klasycznym eksperymencie Festingera i Jamesa Carlsmitha z 1959 roku badano zmiany postaw po wykonaniu zadania niezgodnego z wcześniejszą oceną i przekazywaniu innym sugestii o jego atrakcyjności. Wyniki te stały się ważnym punktem odniesienia dla teorii uzasadniania działań, choć współczesna psychologia proponuje również konkurencyjne wyjaśnienia tych efektów.

Związek dysonansu poznawczego z brakiem gotowości do zmiany ujawnia się szczególnie wtedy, gdy człowiek uznaje cel za wartościowy, a jednocześnie podejmuje zachowania utrudniające jego osiągnięcie. Osoba przekonana o znaczeniu profesjonalnej skuteczności może systematycznie odraczać zakończenie projektu, tłumacząc to potrzebą dalszego doskonalenia jakości. Podobnie organizacja deklarująca otwartość na innowacje może utrzymywać procedury penalizujące błędy eksperymentalne, a następnie przedstawiać małą liczbę nowych projektów jako efekt niedostatecznej kreatywności pracowników.

Mechanizmy racjonalizacji a pułapka rozumowania motywowanego

Instytucja, która uznaje przejrzystość za podstawową wartość, może jednocześnie ograniczać ujawnianie informacji, uzasadniając to potrzebą ochrony skuteczności własnych działań. W takich przypadkach niespójność między deklarowanym celem a rzeczywistym zachowaniem można zniwelować poprzez zmianę praktyki, ale można ją również złagodzić poznawczo, tworząc przekonującą narrację usprawiedliwiającą dotychczasowy sposób postępowania. To właśnie ta druga możliwość ma kluczowe znaczenie dla teorii instytucjonalnego trwania w problemie.

Nie należy jednak utożsamiać każdej racjonalizacji z dysonansem poznawczym ani zakładać, że człowiek zawsze dąży do pełnej spójności przekonań. Zachowanie może przecież wynikać z konfliktu uzasadnionych obowiązków, zmiany dostępnych informacji lub świadomej akceptacji napięcia między wartościami, których nie da się jednocześnie urzeczywistnić. Dysonans staje się użytecznym wyjaśnieniem przede wszystkim wtedy, gdy podmiot systematycznie modyfikuje interpretację rzeczywistości tak, aby chronić wcześniejsze przekonania przed konfrontacją z faktami niekorzystnymi. Do rozpoznania tego procesu niezbędna jest jednak wiedza o zmianach ocen, motywacjach i sytuacji decyzyjnej, a nie sama obserwacja niespójnego zachowania. W przeciwnym razie teoria dysonansu stałaby się niefalsyfikowalna: każdą zmianę stanowiska interpretowano by jako racjonalizację, a każdą odmowę zmiany – jako obronę przekonań. Właściwe zastosowanie tego aparatu naukowego wymaga zatem formułowania hipotez rozstrzygalnych empirycznie i dopuszczenia możliwości, że przyczyna zachowania jest inna niż ta wynikająca z preferowanej interpretacji psychologicznej.

Trzecim istotnym mechanizmem jest rozumowanie motywowane, opisane przez Zivę Kundę w pracy The Case for Motivated Reasoning z 1990 roku. Kunda wskazuje, że motywacja wpływa na sposób wyszukiwania, konstruowania i oceniania przekonań; należy przy tym odróżnić dążenie do trafności od dążenia do uzyskania konkretnej, pożądanej konkluzji.

Osoba zmotywowana do utrzymania wcześniej przyjętego stanowiska może selektywnie dobierać argumenty tak, by przedstawić je jako racjonalne. Zdolność tworzenia takich uzasadnień nie jest jednak nieograniczona, gdyż wymaga zachowania przynajmniej subiektywnego pozoru wiarygodności. Nie mamy więc do czynienia z teorią świadomego kłamstwa, lecz z analizą tego, jak motywacja oddziałuje na poznawcze procedury przetwarzania informacji. Istotne jest tutaj to, że wykształcenie, inteligencja czy dostęp do danych nie eliminują automatycznie tendencyjnego rozumowania. W określonych warunkach dodatkowe kompetencje mogą bowiem służyć zarówno trafniejszej diagnozie, jak i bardziej wyrafinowanemu uzasadnianiu preferowanego wniosku.

Analiza jako narzędzie ochrony status quo

W działalności organizacyjnej rozumowanie motywowane może prowadzić do sytuacji, w której rozbudowany proces analityczny nie zwiększa rzeczywistej otwartości na zmianę, lecz doskonali argumentację służącą obronie wcześniej wybranego rozwiązania. Kierownictwo bywa skłonne zamawiać kolejne opracowania w imię formalnie niezależnej diagnozy, choć w praktyce preferuje wyniki potwierdzające przyjętą już strategię. Zespół ekspercki może z kolei rozwijać coraz bardziej złożony model, którego fundamentalne założenia pozostają nienaruszalne ze względu na wcześniejsze inwestycje lub prestiż autorów. Podobnie instytucja prowadząca konsultacje może interpretować głosy krytyczne jako efekt niedostatecznego zrozumienia projektu, traktując jednocześnie opinie przychylne jako dowód jego jakości.

W każdym z tych przypadków formalny przyrost wiedzy nie musi oznaczać poprawy procesu poznawczego, jeśli reguły selekcji informacji pozostają podporządkowane z góry przyjętemu rezultatowi. Rozwiązanie tego problemu wymaga zatem nie tylko dostarczenia dodatkowych danych, lecz stworzenia warunków pozwalających na rzeczywiste podważenie pierwotnej hipotezy. Z perspektywy epistemologicznej interesujące jest podobieństwo między rozumowaniem motywowanym a mechanizmami ochrony paradygmatów, które Thomas Kuhn analizował w historii nauki. Kuhn wskazywał, że wspólnoty naukowe funkcjonują w ramach określonych tradycji badawczych, kształtujących sposób formułowania pytań, oceny wyników i rozpoznawania problemów. Nie należy jednak utożsamiać kuhnowskiego paradygmatu z indywidualną racjonalizacją; przyjęcie wspólnych standardów metodologicznych jest bowiem warunkiem kumulowania wiedzy i prowadzenia tzw. badań normalnych. Analogia ta staje się użyteczna dopiero wtedy, gdy pozwala odróżnić uzasadnioną ochronę dobrze potwierdzonego modelu od niechęci do uwzględnienia informacji, które istotnie ograniczają jego wartość wyjaśniającą. Organizacja może posiadać własny paradygmat funkcjonowania, w którym określone przyczyny problemów uznaje się za oczywiste, a alternatywne sposoby rozumowania traktuje jako nieprofesjonalne.

W takiej sytuacji rzeczywista zmiana wymaga nie tylko nowych informacji, lecz przede wszystkim krytycznej rekonstrukcji kryteriów, według których informacje te są uznawane za wiarygodne. Ten sam mechanizm występuje w działalności eksperckiej, gdzie status zawodowy wiąże się z określonym sposobem wyjaśniania rzeczywistości. Specjalista przez lata rozwijający daną metodę może mieć realne podstawy do wiary w jej użyteczność, a jednocześnie odczuwać trudność w zaakceptowaniu sygnałów o konieczności zmiany dotychczasowych praktyk. Podobnie organizacja budująca reputację na konkretnej technologii może interpretować rozwój alternatyw jako przejściową modę, nawet gdy zmienia się rzeczywista struktura potrzeb odbiorców.

Nie oznacza to, że każda obrona utrwalonego podejścia wynika z motywacyjnego zniekształcenia poznania – nowe koncepcje mogą być przecież empirycznie słabiej uzasadnione niż dotychczasowe. Problem pojawia się w momencie, gdy zasady oceny dowodów zmieniają się zależnie od ich zgodności z preferowaną konkluzją, a rygor stosowany wobec propozycji konkurencyjnych nie znajduje odpowiednika w analizie własnych założeń. Kluczową konsekwencją tych rozważań jest spostrzeżenie, że człowiek może unikać nie samej pracy, lecz określonego rodzaju informacji zwrotnej.

Perfekcjonizm jako mechanizm odraczania konfrontacji

Człowiek może poświęcać wiele godzin na doskonalenie rozwiązania, ponieważ każda kolejna poprawka pozostaje pod jego kontrolą. Jednocześnie odracza publikację, wdrożenie lub testowanie, gdyż te czynności przekazują część kontroli nad oceną rezultatu innym osobom. Działanie przygotowawcze bywa intensywne i poznawczo wartościowe, lecz jego kontynuacja nie zawsze zwiększa szansę na osiągnięcie celu. Gdy kolejne poprawki nie usuwają istotnych wad ani nie ograniczają zasadniczej niepewności, ich funkcja przesuwa się od doskonalenia produktu ku odraczaniu konfrontacji z rzeczywistością. W takim przypadku ilość wykonanej pracy staje się błędnym wskaźnikiem postępu, a wcześniejsze rozważania autora o prawie Goodharta i zastępowaniu celów przez mierniki znajdują bezpośrednie zastosowanie w psychologii indywidualnego działania.

Zjawisko to prowadzi do problematyki perfekcjonizmu, którego nie należy rozumieć jako jednolitej cechy. Paul Hewitt i Gordon Flett w badaniach z 1991 roku rozwinęli wielowymiarowy model perfekcjonizmu, obejmujący m.in. wymagania wobec siebie, wobec innych oraz przekonanie o konieczności spełniania nadmiernie wysokich oczekiwań społecznych. W późniejszej literaturze znaczenie zyskało rozróżnienie między wysokimi standardami osobistymi a obawami perfekcjonistycznymi – lękiem przed błędami, wątpliwościami co do własnego wykonania i społecznymi konsekwencjami niedoskonałości. Rozgraniczenie to jest istotne, gdyż wysokie wymagania jakościowe nie muszą być przeszkodą w ukończeniu pracy. Problem pojawia się wtedy, gdy wartość działania wiąże się z nierealistycznym oczekiwaniem całkowitej bezbłędności, a każda możliwość krytyki urasta do rangi zagrożenia dla ogólnej samooceny.

Z perspektywy rozwiązywania problemów kluczowe jest odróżnienie doskonałości jako regulatywnego ideału jakości od perfekcjonizmu jako mechanizmu utrudniającego działanie. W pierwszym przypadku człowiek dąży do wysokich standardów, ale potrafi określić, które

wymagania są istotne dla celu, kiedy dalsze poprawki przynoszą malejącą korzyść i w którym momencie rezultat powinien zostać poddany rzeczywistej ocenie.

W drugim przypadku kryterium zakończenia bywa niestabilne, ponieważ finał przedsięwzięcia oznacza utratę możliwości kontrolowania jego interpretacji. Każda poprawka może zostać uznana za niewystarczającą, a samo istnienie potencjalnej niedoskonałości staje się uzasadnieniem dla zwłoki. Nie można jednak przyjmować, że wszystkie dziedziny powinny stosować liberalne kryteria ukończenia pracy.

W lotnictwie, ochronie zdrowia czy bezpieczeństwie infrastruktury rygorystyczna weryfikacja jest warunkiem odpowiedzialnego działania. Istotne pozostaje więc nie samo dążenie do jakości, lecz sposób definiowania standardów, ich proporcjonalność wobec zagrożeń i możliwość empirycznego wykazania, że dalsze przygotowanie rzeczywiście ogranicza ryzyko. W tym znaczeniu perfekcjonizm łączy wcześniejsze mechanizmy uwikłania czasowego, społecznego i tożsamościowego.

Człowiek może uznawać, że dotychczasowe osiągnięcia zobowiązują go do utrzymywania stale wyjątkowego poziomu pracy, co zwiększa wagę przyszłej oceny i utrudnia podejmowanie ryzykownych przedsięwzięć. Może również budować tożsamość wokół roli osoby szczególnie dokładnej, której reputacja zależy od braku widocznych błędów. W takiej sytuacji ukończenie projektu nie jest tylko zadaniem operacyjnym, lecz zdarzeniem kluczowym dla obrazu samego siebie.

Niepowodzenie mogłoby zostać zinterpretowane jako dowód braku kompetencji, natomiast odroczenie pozwala zachować przekonanie, że rezultat byłby znakomity, gdyby przeznaczono na niego więcej czasu. Powstaje wówczas konflikt pomiędzy rzeczywistą wartością dostarczenia pracy a psychologiczną korzyścią z ochrony możliwości dalszego doskonalenia.

Prokrastynacja jako błąd regulacji emocji i czasu

Właściwe zrozumienie mechanizmu odraczania działania wymaga przejścia od potocznego pojęcia lenistwa do psychologicznej teorii samoregulacji. Piers Steel w opublikowanej w 2007 roku na łamach Psychological Bulletin metaanalizie The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure przeanalizował dorobek badawczy obejmujący 691 zależności korelacyjnych. Wyniki wskazały, że prokrastynacja pozostaje istotnie związana między innymi z awersyjnością zadania, odroczeniem oczekiwanej nagrody, poczuciem własnej skuteczności, impulsywnością oraz właściwościami samokontroli i organizacji działania. Znacznie słabsze korelacje dotyczyły cech, którym potocznie przypisuje się zasadnicze znaczenie dla

odkładania obowiązków, takich jak buntowniczość czy poszukiwanie wrażeń. Metaanaliza ta pozwala zatem rozumieć prokrastynację jako zjawisko wieloczynnikowe, którego nie da się sprowadzić do pojedynczej wady charakteru. Kluczowe jest tu rozróżnienie między opóźnieniem racjonalnym a prokrastynacją, rozumianą jako niepotrzebne odraczanie zamierzonego działania pomimo przewidywania, że konsekwencje takiego odroczenia będą niekorzystne.

Teoretyczne rozwinięcie tych ustaleń stanowi model motywacji temporalnej, przedstawiony przez Steela jako próba integracji teorii oczekiwań z koncepcją dyskontowania odroczonych rezultatów. W modelu tym znaczenie motywacyjne zadania zależy między innymi od subiektywnego prawdopodobieństwa osiągnięcia celu, wartości oczekiwanej korzyści, czasu dzielącego człowieka od uzyskania rezultatu oraz wrażliwości na odroczenie. Zasadniczą intuicję można ująć następująco: nawet wysoko oceniany cel może nie prowadzić do natychmiastowego działania, jeżeli oczekiwana korzyść pozostaje odległa, prawdopodobieństwo sukcesu jest niepewne, a wykonanie zadania wiąże się z bezpośrednim dyskomfortem. W takich warunkach czynności dostarczające niewielkiej, lecz natychmiastowej gratyfikacji mogą zyskać przewagę nad działaniem o znacznie większej wartości długofalowej. Nie oznacza to, że model pozwala bezbłędnie przewidywać zachowanie konkretnej osoby, gdyż rzeczywiste procesy motywacyjne zależą również od nawyków, norm społecznych, stanu psychofizycznego i kontekstu organizacyjnego.

Wartość tego podejścia polega na wykazaniu, że opóźnienie działania może wynikać z relacji między czasem, oczekiwaniem a wartością, a nie tylko z deklarowanej siły pragnienia osiągnięcia celu. Z perspektywy ekonomii behawioralnej zjawisko to można powiązać z dyskontowaniem hiperbolicznym i niekonsekwencją preferencji w czasie. Człowiek może dziś preferować uzyskanie większej korzyści w przyszłości, ale w chwili bezpośredniego wyboru podporządkować działanie mniejszej gratyfikacji natychmiastowej. W ten sposób preferencje deklarowane z perspektywy odległej przyszłości nie zawsze odpowiadają rzeczywistym wyborom podejmowanym w momencie wystąpienia kosztu. Pracownik może planować rozpoczęcie trudnego przedsięwzięcia następnego dnia, ponieważ z aktualnej perspektywy przyszły wysiłek wydaje się stosunkowo łatwy do zaakceptowania. Gdy jednak ten dzień nadchodzi, bezpośredni koszt poznawczy i emocjonalny zadania okazuje się silniejszy niż wcześniejsze przewidywania.

Podobnie organizacja może deklarować zamiar przeprowadzenia reformy po zakończeniu kolejnego okresu rozliczeniowego, lecz każdorazowe zbliżanie się terminu ujawnia nowe koszty przejścia, co skłania do kolejnego odroczenia. Powstaje wówczas powtarzalna niezgodność między planem opracowywanym na przyszłość a zachowaniem podejmowanym w teraźniejszości. Zagadnienie to pogłębili Fuschia Sirois i Timothy Pychyl w opublikowanej w 2013 roku pracy Procrastination and the Priority of Short-Term Mood Regulation: Consequences for Future Self. Autorzy

argumentowali, że prokrastynację należy w istotnym zakresie rozumieć jako problem regulacji emocji, ponieważ człowiek odracza wykonanie określonego zadania, aby ograniczyć bezpośrednio doświadczany dyskomfort związany z jego rozpoczęciem albo kontynuowaniem. Zadanie może wywoływać niepokój, nudę, frustrację, poczucie niekompetencji albo obawę przed negatywną oceną.

Odroczenie przynosi wówczas krótkookresową ulgę, która wzmacnia późniejszą skłonność do powtarzania podobnej strategii. Koszt zostaje jednak przesunięty w przyszłość: zadanie pozostaje niewykonane, a dodatkowo narastają konsekwencje związane z ograniczeniem czasu, pogorszeniem jakości przygotowania i zwiększeniem napięcia. Szczególnie interesujący jest tutaj konflikt między aktualnym i przyszłym obrazem siebie: obecne ja uzyskuje natychmiastową ulgę, podczas gdy przyszłe ja ponosi konsekwencje wcześniejszego odroczenia.

Odróżnienie braku kompetencji od blokady emocjonalnej

Kluczowe staje się tutaj odróżnienie niechęci do zadania od niezdolności do jego wykonania. Człowiek może znać właściwą metodę działania, dysponować odpowiednimi narzędziami i rzeczywiście pragnąć osiągnięcia celu, a mimo to odczuwać silną awersję przed samym rozpoczęciem pracy. Jeśli organizacja interpretuje takie zachowanie wyłącznie jako brak wiedzy, będzie proponować kolejne szkolenia, instrukcje czy analizy, nie dotykając mechanizmu emocjonalnego odpowiedzialnego za odroczenie. Z drugiej strony traktowanie wszelkich trudności wykonawczych jedynie jako problemu z samoregulacją może prowadzić do przeoczenia rzeczywistych braków kompetencyjnych lub obciążeń organizacyjnych. Trafna diagnoza wymaga więc ustalenia, czy dana osoba wie, jak wykonać zadanie i czy posiada niezbędne środki, a także jak interpretuje związane z nim zagrożenia oraz jakie konsekwencje niesie za sobą zwłoka. Należy również rozpoznać, czy unikanie dotyczy tylko zadań szczególnie trudnych i społecznie eksponowanych, czy obejmuje szeroki zakres codziennego funkcjonowania – co w tym ostatnim przypadku wymagałoby innego rodzaju wsparcia.

Empiryczne znaczenie regulacji emocji w kontekście prokrastynacji rozwinęli Marcus Eckert, David Ebert, Dirk Lehr, Bernhard Sieland i Matthias Berking w artykule z 2016 roku pt. „Overcome Procrastination: Enhancing Emotion Regulation Skills Reduce Procrastination”. Autorzy przeprowadzili analizy przekrojowe, badania podłużne oraz eksperymentalną ocenę interwencji rozwijającej kompetencje regulacji emocji. W części eksperymentalnej zastosowano randomizowane badanie z udziałem 83 pracowników różnych profesji; wyniki wykazały, że

odpowiednio zaprojektowany trening tolerowania i modyfikowania nieprzyjemnych stanów emocjonalnych może skutecznie ograniczać prokrastynację. Badanie to nie pozwala jednak twierdzić, że wszystkie formy odkładania działania mają tę samą przyczynę ani że trening emocjonalny zastępuje konieczność usuwania barier instytucjonalnych.

Dostarcza ono jednak argumentu za traktowaniem zdolności regulowania dyskomfortu jako jednego z realnych zasobów sprawczości, którego nie powinno się pomijać w organizacji pracy. Ważne jest przy tym, że regulacja emocji nie oznacza ich tłumienia czy ignorowania. Człowiek może odczuwać lęk przed oceną, a jednocześnie zachować zdolność do działania, o ile potrafi rozpoznać tę emocję, tolerować jej obecność i nie utożsamiać jej automatycznie z rzeczywistą niewykonalnością zadania.

Rozróżnienie między lękiem a brakiem sprawczości

W innych sytuacjach silny niepokój może sygnalizować zagrożenie, które wymaga zmiany planu, zwiększenia zasobów lub ograniczenia ryzyka. Właściwa samoregulacja obejmuje zatem zarówno zdolność do kontynuowania działań mimo przejściowego dyskomfortu, jak i umiejętność wycofania się z przedsięwzięcia, którego rzeczywiste koszty zostały wcześniej niedoszacowane. Profesjonalnej dojrzałości nie można więc sprowadzać do bezwarunkowej zdolności wykonywania zadań niezależnie od stanu psychofizycznego. Wysoki standard profesjonalizmu wymaga raczej adekwatnej oceny sytuacji, rozpoznawania własnych ograniczeń oraz umiejętności odróżnienia emocji wynikających z przejściowej awersji od sygnałów świadczących o rzeczywistym zagrożeniu.

Wątek ten łączy się z psychologią poczucia własnej skuteczności rozwijaną przez Alberta Bandurę. W klasycznej pracy Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change z 1977 roku, opublikowanej w Psychological Review, Bandura przedstawił koncepcję przekonań dotyczących zdolności organizowania i wykonywania działań niezbędnych do osiągnięcia określonego rezultatu. Poczucie własnej skuteczności nie jest tożsame z ogólną samooceną ani obiektywnym poziomem kompetencji. Dotyczy raczej przekonania, że człowiek potrafi podjąć konkretne działania w określonych warunkach. Przekonanie to wpływa na wybór zadań, intensywność wysiłku, gotowość do kontynuowania pracy oraz sposób interpretowania niepowodzeń. Z perspektywy uwikłania szczególnie istotna jest sytuacja, w której człowiek posiada rzeczywiste kompetencje, lecz nie wykorzystuje ich z powodu niskiego przekonania o własnej skuteczności. Możliwa jest również sytuacja odwrotna: nadmiernie optymistyczna ocena możliwości prowadzi do podejmowania przedsięwzięć niedostatecznie przygotowanych i obarczonych nieuzasadnionym ryzykiem. W takim ujęciu odzyskiwanie sprawczości nie powinno polegać wyłącznie na budowaniu subiektywnej

pewności siebie. Kluczowe jest tworzenie warunków umożliwiających rzeczywiste doświadczenie skutecznego działania, uzyskiwanie wiarygodnej informacji zwrotnej oraz rozwijanie kompetencji odpowiadających wymaganiom zadania. Poczucie skuteczności można zwiększać stopniowo, osiągając rezultaty możliwe do samodzielnej weryfikacji; pozorna poprawa samooceny, oderwana od realnych kompetencji, okaże się bowiem nietrwała.

W organizacjach kluczowe jest rozróżnienie między motywacyjną retoryką a faktycznym poszerzaniem zakresu kontroli pracowników nad sposobem wykonywania zadań. Przedsiębiorstwo może intensywnie komunikować wiarę w wyjątkowe zdolności zespołu, jednocześnie utrzymując procedury, które uniemożliwiają ich wykorzystanie. Instytucja może oczekiwać samodzielności, nie przyznając pracownikom odpowiednich kompetencji decyzyjnych. W takich warunkach próby zwiększania motywacji nie rozwiązują problemu strukturalnego, ponieważ deklarowana sprawczość pozostaje odłączona od rzeczywistych możliwości działania.

Na tym poziomie konieczne staje się odróżnienie zjawiska samoutrudniania od wyuczonej bezradności, której fundamenty wiążą się z badaniami Martina Seligmana i Stevena Maiera prowadzonymi od lat sześćdziesiątych XX wieku. W pierwotnych eksperymentach obserwowano zmniejszoną skłonność do unikania nieprzyjemnych bodźców po wcześniejszym doświadczeniu zdarzeń, nad którymi organizm nie miał kontroli. Klasyczne wyjaśnienie zakładało nabycie przekonania, że rezultat działania nie zależy od podejmowanej reakcji. Późniejsze badania neurobiologiczne istotnie jednak przekształciły tę interpretację.

W artykule Learned Helplessness at Fifty: Insights from Neuroscience z 2016 roku Maier i Seligman postawili tezę, że bierna reakcja na długotrwałe, niekontrolowane bodźce awersyjne nie musi być rozumiana jako wyuczona odpowiedź. Zasadnicze znaczenie ma tu proces uczenia się kontroli oraz związane z nim mechanizmy ograniczania reakcji stresowej. Neurobiologiczne rozwinięcie tej koncepcji wskazuje na rolę obwodów obejmujących między innymi przyśrodkową korę przedczołową i jądro szwu grzbietowego, co badano przede wszystkim w modelach zwierzęcych.

W eksperymentach możliwość kontrolowania nieprzyjemnego bodźca wpływała na późniejsze reakcje organizmu. Znaczenie miało nie tylko samo wystąpienie bodźca, lecz przede wszystkim zdolność wykrywania związku między własnym działaniem a jego konsekwencją. Należy jednak zachować ostrożność przy bezpośrednim przenoszeniu tych ustaleń na życie ludzkie, gdyż złożone doświadczenia społeczne obejmują mechanizmy poznawcze, kulturowe i instytucjonalne, które nie występują w identycznej postaci w badaniach na zwierzętach.

Odróżnienie psychologicznego oporu od obiektywnej niemożliwości działania

Intuicja dotycząca znaczenia rzeczywistej kontroli ma dużą wartość interpretacyjną: człowiek, który długotrwale funkcjonuje w warunkach, gdzie jego wysiłek nie przynosi przewidywalnych rezultatów, może stracić gotowość do kolejnych prób działania – nawet jeśli w przyszłości pojawią się nowe możliwości zmiany sytuacji. Prowadzi to do kluczowego rozróżnienia między przekonaniem o braku wpływu a rzeczywistym brakiem wpływu. Człowiek może nie dostrzegać dostępnych opcji, ale może również trafnie oceniać, że w danych warunkach po prostu nie posiada narzędzi pozwalających osiągnąć określony rezultat.

W pierwszym przypadku sprawczość można zwiększyć poprzez odpowiednie wsparcie informacyjne, rozwój kompetencji i doświadczenie skutecznego działania. W drugim samo wzmacnianie motywacji lub przekonywanie jednostki o konieczności podjęcia wysiłku może okazać się niewystarczające, a nawet moralnie problematyczne, jeśli pomija rzeczywiste ograniczenia materialne i instytucjonalne. Osoba chronicznie przeciążona obowiązkami opiekuńczymi nie potrzebuje przede wszystkim większej dyscypliny, lecz dostępu do usług umożliwiających podział odpowiedzialności. Podobnie pracownik pozbawiony wpływu na organizację pracy może słusznie uznać, że indywidualny wzrost wysiłku nie usunie problemu systemowego, a obywatel napotykający bariery administracyjne może odczuwać ograniczoną sprawczość nie z powodu błędnych przekonań, lecz dlatego, że procedury rzeczywiście utrudniają uzyskanie należnego rozstrzygnięcia.

Wyuczona bezradność nie powinna zatem służyć jako etykieta do przypisywania ludziom niedostatecznej odpowiedzialności za własny los. Może być hipotezą wyjaśniającą konsekwencje braku kontroli, ale jej zastosowanie wymaga uwzględnienia realnych warunków działania. Szczególnie niebezpieczne byłoby interpretowanie zachowań osób doświadczających ubóstwa, wykluczenia, przemocy czy barier instytucjonalnych jako prostego rezultatu deficytów motywacyjnych. W takich sytuacjach brak aktywności jest często przewidywalną konsekwencją braku bezpieczeństwa, niewystarczających zasobów i wcześniejszych nieskutecznych prób uzyskania pomocy. Nie oznacza to wyeliminowania indywidualnej sprawczości z analizy, lecz nakazuje odróżnić odpowiedzialność za wykorzystanie dostępnych możliwości od odpowiedzialności za samo stworzenie tych możliwości. W filozofii społecznej odpowiada temu rozróżnienie między formalnym prawem do działania a rzeczywistą zdolnością jego urzeczywistnienia, rozwinięte w koncepcjach Amartyi Sena i Marthy Nussbaum. Autor książki podkreśla zatem istotność odróżnienia niechęci do działania od niemożliwości działania. Angielskie

sformułowania I won't oraz I can't right now reprezentują odmienne sytuacje, których utożsamienie prowadzi do poważnych błędów w zarządzaniu i ocenie moralnej.

Pierwsze z nich może wyrażać odmowę zaakceptowania celu albo kosztu działania; drugie – rzeczywiste ograniczenie możliwości przy aktualnym stanie zasobów. Nie jest to jednak prosta klasyfikacja, gdyż człowiek może jednocześnie doświadczać ograniczeń obiektywnych, niepewności i konfliktu motywacyjnego. Właściwa diagnoza wymaga ustalenia, jakie działania są realnie dostępne, jakie wiążą się z nimi koszty oraz czy odmowa wynika z niechęci do wysiłku, ochrony uzasadnionego interesu czy świadomości nieproporcjonalnego ryzyka. Kluczowe jest, aby przedstawiciel organizacji nie utożsamiał odmowy wykonania polecenia z brakiem profesjonalizmu, jeśli zadanie jest niewykonalne lub narusza prawo i zasady bezpieczeństwa. Zagadnienie to ma również wymiar zdrowotny, którego nie można sprowadzić wyłącznie do indywidualnej samoregulacji.

Długotrwały stres zawodowy, przeciążenie czy zaburzenia snu mogą ograniczać zdolność podejmowania działań wymagających wysokiego wysiłku poznawczego i emocjonalnego. Światowa Organizacja Zdrowia w ICD-11 opisuje wypalenie zawodowe jako zjawisko związane z przewlekłym, nieskutecznie opanowanym stresem w miejscu pracy, obejmujące wyczerpanie, zwiększony dystans psychiczny oraz obniżone poczucie skuteczności. WHO podkreśla jednak, że wypalenie jest zjawiskiem zawodowym, a nie odrębną jednostką chorobową. Rozróżnienie to chroni przed dowolnym przypisywaniem etykiet klinicznych osobom w trudnej sytuacji, a jednocześnie wskazuje, że presja na wydajność przyniesie ograniczone rezultaty bez analizy warunków pracy. Szczególnie ryzykowna staje się interpretacja odporności psychicznej jako zdolności do nieograniczonego tolerowania przeciążenia. Przedsiębiorstwo może widzieć w pracownikach osoby wymagające motywacji, podczas gdy problemem jest trwała dysproporcja między liczbą zadań a zasobami. Instytucja może organizować szkolenia z odporności na stres, nie zmieniając procedur generujących nadmierne obciążenie.

Organizacja społeczna może oczekiwać heroicznego zaangażowania uczestników, uzasadniając to szczególną wartością realizowanej misji.

Konkurencyjne zobowiązania jako źródło wewnętrznego oporu

W każdym przypadku doskonalenie indywidualnych kompetencji w zakresie regulacji emocji jest cenne, jednak nie może ono zastąpić odpowiedzialności za konstrukcję środowiska działania.

Człowiek może nauczyć się lepiej radzić sobie ze stresem, lecz nie oznacza to, że system wytwarzający nieproporcjonalne obciążenia został tym samym naprawiony. Należy zatem wyraźnie odróżnić interwencje wzmacniające zasoby jednostki od tych zmieniających warunki organizacyjne, gdyż ich funkcja i skuteczność powinny podlegać odrębnej ocenie.

Psychologiczne wyjaśnienie oporu można pogłębić, odwołując się do koncepcji immunitetu wobec zmiany, rozwijanej przez Roberta Kegana i Lisę Lahey. W artykule "The Real Reason People Won't Change", opublikowanym w Harvard Business Review w 2001 roku, autorzy przedstawili model konkurencyjnych zobowiązań (competing commitments). Mechanizm ten sprawia, że człowiek może autentycznie popierać określoną zmianę, a jednocześnie pozostawać związany innym celem, który utrudnia jej realizację.

W tym kontekście kluczowe jest zjawisko przekonań ochronnych, które nie są bezpośrednio ujawniane w deklarowanym planie działania. Osoba pragnąca większej odpowiedzialności zawodowej może jednocześnie dążyć do unikania sytuacji, w których jej decyzje byłyby poddawane publicznej ocenie. Menedżer deklarujący zamiar delegowania zadań może pozostawać silnie związany z potrzebą zachowania kontroli, utożsamiając ją z własną kompetencją i wartością zawodową. Z kolei organizacja deklarująca orientację na innowacje może równocześnie traktować każde niepowodzenie projektu jako dowód niewłaściwego zarządzania. Powstaje wówczas system konkurencyjnych zobowiązań, w którym realizacja jednego celu zagraża drugiemu, często mniej jawnemu.

Koncepcja Kegana i Lahey uzupełnia wcześniejszą analizę uwikłań tożsamościowych. W tradycyjnym rozumieniu oporu organizacyjnego człowiek bywa przedstawiany jako osoba o niewystarczającej motywacji do realizacji przedsięwzięcia. Model konkurencyjnych zobowiązań proponuje bardziej złożoną interpretację: zachowanie pozornie niespójne może być racjonalne względem dwóch celów, które jednostka usiłuje realizować równocześnie. Menedżer rzeczywiście chce rozwijać samodzielność współpracowników, ale jednocześnie pragnie uniknąć sytuacji, w której ich sukces podważyłby jego wyjątkową pozycję ekspercką. Podobnie autor książki może zamierzać opublikować pracę, a zarazem pragnąć zachować obraz siebie jako twórcy, którego dzieło nie podlega jeszcze ograniczeniom ujawnianym przez rzeczywistą recepcję.

Rutyny obronne jako systemowa blokada nauki

Przedstawiciel instytucji może uznawać potrzebę reformy, a jednocześnie obawiać się utraty lojalności środowiska, którego akceptacja jest warunkiem jego zawodowej pozycji. W takich przypadkach skuteczna zmiana wymaga rozpoznania nie tylko deklarowanego celu, ale również

zobowiązań ochronnych, które utrzymują wcześniejszy wzorzec zachowania. Należy jednak odróżnić model Kegana i Lahey jako narzędzie refleksji rozwojowej od empirycznego dowodu na to, że każda nieudana zmiana wynika z ukrytych zobowiązań. Koncepcja ta pomaga formułować hipotezy dotyczące konfliktów tożsamościowych, lecz ich trafność wymaga niezależnej weryfikacji.

Niebezpieczne byłoby wykorzystanie tego modelu przez kierownictwo do arbitralnego przypisywania pracownikom nieuświadomionych lęków lub kwestionowania zasadności zgłaszanych zastrzeżeń. Osoba sprzeciwiająca się reformie może dysponować realną wiedzą o jej wadach, podczas gdy organizacja błędnie interpretuje tę wiedzę jako przejaw psychologicznego oporu. Właściwy proces powinien umożliwiać badanie zarówno konkurencyjnych zobowiązań jednostki, jak i rzeczywistych właściwości projektu, którego wdrożenia się od niej oczekuje. W przeciwnym razie narzędzie służące zwiększaniu refleksyjności mogłoby stać się instrumentem dyscyplinowania uczestników i ograniczania krytyki.

Ilustracją takiego ryzyka jest zjawisko organizacyjnych rutyn obronnych, analizowane przez Chrisa Argyrisa. W artykule Teaching Smart People How to Learn z 1991 roku, Argyris wskazywał na paradoks dotyczący wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów: potrafią oni skutecznie rozwiązywać problemy merytoryczne, lecz mają trudności z krytyczną analizą własnego udziału w niepowodzeniach organizacyjnych. Utrwalony sukces zawodowy sprzyja kształtowaniu obrazu siebie jako osoby kompetentnej i racjonalnej, przez co negatywna informacja zwrotna staje się zagrożeniem dla fundamentów tożsamości.

W takich warunkach zamiast analizy przyczyn porażki pojawia się przenoszenie odpowiedzialności, selektywne interpretowanie faktów i obrona wcześniejszych decyzji. Mechanizm ten rozwija się często właśnie wśród osób o wysokich kompetencjach analitycznych, ponieważ umiejętność budowania argumentacji może służyć zarówno poznaniu rzeczywistości, jak i ochronie dotychczasowego stanowiska.

Argyris odróżniał uczenie się polegające na korygowaniu działań w granicach istniejących założeń od procesu obejmującego krytyczną rekonstrukcję samych założeń. W kontekście organizacyjnych rutyn obronnych oznacza to, że zespół może doskonalić sposób wykonywania zadań, unikając jednocześnie refleksji nad regułami odpowiedzialnymi za powtarzanie się błędów. Instytucja może mnożyć szkolenia, wprowadzać nowe formularze i zwiększać liczbę kontroli, lecz omijać dyskusję o sposobie podejmowania decyzji przez kierownictwo. Przedsiębiorstwo może przedstawiać spadek efektywności jako wynik błędów pracowników, choć struktura bodźców w rzeczywistości wynagradza zachowania prowadzące do takiego rezultatu.

Zespół ekspercki może dokonywać szczegółowej analizy otoczenia, pomijając pytanie o własny udział w powstaniu problemu. W każdym z tych przypadków rutyna obronna chroni uczestników posiadających określoną pozycję instytucjonalną, ale jednocześnie ogranicza zdolność organizacji do uczenia się na rzeczywistych konsekwencjach działania. Z perspektywy systemowej kluczowe jest rozpoznanie, że rutyny obronne mogą być reprodukowane przez formalne i nieformalne reguły organizacji niezależnie od indywidualnych intencji jej członków.

Instytucjonalne bodźce jako systemowe alibi dla braku zmiany

Jeśli awans zawodowy zależy od publicznego prezentowania nieprzerwanego sukcesu, pracownicy mogą unikać ujawniania błędów, nawet gdy prywatnie rozumieją wagę rzetelnej analizy niepowodzeń. Gdy organizacja nie rozróżnia pomyłek wynikających z uzasadnionego eksperymentowania od rażących naruszeń obowiązków, gotowość do innowacji naturalnie spada.

Jeśli kierownictwo oczekuje przede wszystkim potwierdzenia wcześniejszych decyzji, analizy przygotowywane przez zespoły mogą stopniowo dostosowywać się do preferowanej konkluzji. W takim układzie zachowania obronne nie muszą świadczyć o nieszczerości ludzi, lecz stanowić przewidywalną odpowiedź na instytucjonalne bodźce. Rozwiązanie wymaga zatem nie tylko indywidualnej odwagi w przyznawaniu się do błędów, ale przede wszystkim stworzenia warunków proceduralnych i kultury odpowiedzialności, w której rzetelność informacyjna nie jest systematycznie karana.

Kategoria problemu jako alibi zyskuje tu dodatkowy wymiar, wykraczający poza psychologię jednostki. Organizacja może wytwarzać struktury, w których istnienie określonego problemu uzasadnia dalszą działalność wyspecjalizowanych komórek, utrzymywanie finansowania lub zachowanie wyjątkowej pozycji grupy ekspertów. Nie oznacza to, że uczestnicy tych struktur świadomie dążą do reprodukowania problemu – mogą oni autentycznie angażować się w jego ograniczanie. Jednak instytucjonalne bodźce często premiują wykonywanie kolejnych czynności diagnostycznych bardziej niż rzeczywistą zmianę warunków odpowiedzialnych za trudności. Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, gdy liczba prowadzonych spraw, wielkość budżetów lub zakres kompetencji stają się pośrednimi miernikami znaczenia instytucji, a realne rozwiązanie problemu mogłoby prowadzić do utraty tych zasobów. Powstaje wtedy konflikt pomiędzy misją organizacji a mechanizmami reprodukcji jej własnej struktury.

Zjawisko to można rozpatrywać w kategoriach ekonomii instytucjonalnej i teorii agencji, gdyż osoby odpowiedzialne za realizację zadania mogą mieć interesy odmienne od podmiotów finansujących ich działalność lub beneficjentów programu. Organizacja społeczna może uzależniać trwałość zatrudnienia od ciągłej realizacji projektów dotyczących konkretnego problemu, a instytucja administracyjna rozwijać procedury sprawozdawcze, których złożoność zwiększa zapotrzebowanie na kompetencje określonych jednostek.

Przedsiębiorstwo konsultingowe może z kolei czerpać korzyści z długotrwałych analiz, podczas gdy klient potrzebowałby przede wszystkim skutecznego wdrożenia zmiany. W każdym z tych przypadków niezbędne jest odróżnienie uzasadnionej potrzeby kontynuowania działań od sytuacji, w której konstrukcja kontraktu tworzy bodźce sprzeczne z pierwotnym celem. Właściwa diagnoza wymaga badania rzeczywistych rezultatów i zasad podziału zasobów, a nie przypisywania uczestnikom nieudowodnionych motywów. Kluczowym mechanizmem utrwalania problemów pozostaje przenoszenie kosztów na inne części systemu. Instytucja może poprawić własne wskaźniki, ograniczając zakres przyjmowanych spraw i przerzucając trudności na inne jednostki administracyjne. Przedsiębiorstwo może zwiększać rentowność poprzez zmianę relacji z dostawcami, koncentrując ryzyko gospodarcze u słabszych kontrahentów. Z kolei program pomocy społecznej może wykazywać wysoki odsetek sukcesów, jeśli kieruje uczestników do innych instytucji bez zapewnienia ciągłości wsparcia.

W takich przypadkach problem znika z obszaru objętego oceną, choć jego rzeczywista skala nie maleje. Powstaje zatem szczególna forma organizacyjnego alibi, w której formalne osiągnięcie celu nie odpowiada zmianie rzeczywistości społecznej, ponieważ koszty zostały przeniesione poza granice modelu ewaluacyjnego. Właśnie dlatego teoria systemów i błędnych wskaźników stanowi konieczne uzupełnienie psychologicznych wyjaśnień unikania działania.

Odróżnienie pozornej aktywności od rzeczywistej sprawczości

Podobny mechanizm może występować w organizacjach deklarujących szczególną orientację na misję społeczną, zwłaszcza gdy uczestnicy zaczynają utożsamiać własną wartość z nieustannym ponoszeniem poświęceń. W takim układzie intensywność wysiłku może uzyskiwać wyższy status moralny niż rzeczywista skuteczność działania, a osoba pracująca w sposób bardziej racjonalny i ograniczający koszty bywa postrzegana jako mniej zaangażowana.

Zjawisko to można interpretować przez pryzmat społecznej teorii tożsamości, norm poświęcenia i mechanizmów uzyskiwania uznania wewnątrz grupy. Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, w której członkowie organizacji zyskują prestiż przede wszystkim za zdolność znoszenia obciążeń, a nie za projektowanie procesów ograniczających konieczność ciągłego przeciążania ludzi. Wówczas podtrzymywanie trudności może stawać się elementem kultury organizacyjnej, mimo że oficjalna misja wymagałaby ich przezwyciężenia. Nie oznacza to, że poświęcenie jest z natury pozbawione wartości – wiele przedsięwzięć społecznych wymaga wysiłku wykraczającego poza standardowe obowiązki. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy poświęcenie przestaje być środkiem służącym wartości nadrzędnej, a staje się podstawowym dowodem jej urzeczywistniania.

Kluczowe dla rozpoznania tych procesów jest odróżnienie aktywności organizacyjnej od sprawczości organizacyjnej. Aktywność można mierzyć liczbą spotkań, analiz, opracowań czy projektów; sprawczość natomiast wymaga wykazania, że działania te faktycznie przyczyniły się do przekształcenia warunków uznanych za problematyczne. Oczywiście nie każda aktywność prowadzi do natychmiastowego rezultatu – w działaniach naukowych, legislacyjnych i społecznych skutki mogą pojawić się po długim czasie i zależeć od wielu niezależnych uczestników. Nie oznacza to jednak, że ocena sprawczości jest zbędna.

Właściwe podejście powinno obejmować formułowanie teorii zmiany, określanie mechanizmów pośredniczących i gromadzenie informacji o rezultatach możliwych do obserwacji na poszczególnych etapach. W takim ujęciu liczba wykonanych czynności informuje o nakładach i aktywności, ale nie może samodzielnie przesądzać o rzeczywistej wartości przedsięwzięcia. Przede wszystkim organizacja powinna zachować zdolność krytycznej oceny tego, czy powtarzanie dotychczasowych działań pozostaje uzasadnione w świetle uzyskiwanych rezultatów.

Przedstawione mechanizmy pozwalają nadać bardziej naukową treść rozróżnieniu między konfuzją a niechęcią do poniesienia kosztów zmiany, które pojawia się w książce. Rzeczywista konfuzja może wynikać z niedostatecznej wiedzy, niejednoznaczności celu albo braku odpowiedniego modelu przyczynowego. W takiej sytuacji dodatkowe informacje i precyzyjna definicja zadania mogą zwiększyć zdolność działania.

Odmienny przypadek występuje wtedy, gdy człowiek posiada już dostateczną wiedzę, ale jego zachowanie jest blokowane przez konflikt motywacyjny, lęk przed oceną lub potrzebę ochrony dotychczasowej tożsamości. Wówczas kolejne analizy nie zwiększą sprawczości, ponieważ zasadnicza przeszkoda nie leży w braku informacji. Jednak samo stwierdzenie, że kolejna analiza nie zmieniła zachowania, nie uprawnia do diagnozy roszczeniowości. Możliwe jest bowiem, że dostępne informacje nadal nie rozwiązują problemu, propozycja działania pozostaje nieadekwatna lub rzeczywiste koszty przedsięwzięcia przekraczają możliwości uczestnika. Trafna diagnoza

wymaga rozpoznawania odmiennych mechanizmów, a nie moralnego wartościowania tempa postępu.

Szczególnej uwagi wymaga również proponowane w książce przeciwstawienie spójników „ale" i „i", przedstawiane jako sposób ujawniania sprzecznych dążeń. Można uznać, że zmiana sposobu formułowania wypowiedzi bywa pomocna w uświadamianiu kosztów działania. Człowiek deklarujący zamiar realizacji przedsięwzięcia, a następnie wskazujący warunki konieczne do jego rozpoczęcia, może dzięki takiemu przeformułowaniu wyraźniej rozpoznać, jakie zobowiązania jest gotów zaakceptować.

Nie należy jednak przypisywać samemu spójnikowi funkcji diagnostycznej. W języku polskim „ale" może służyć uzasadnionemu przedstawieniu kontrargumentu, ograniczenia lub warunku bezpieczeństwa. Z kolei zastąpienie go spójnikiem „i" nie usuwa automatycznie konfliktu celów ani rzeczywistej niewykonalności zadania. Wartość tej techniki jest zatem refleksyjna, a nie diagnostyczna: może pomagać człowiekowi rozpoznawać strukturę własnych zobowiązań, ale nie stanowi dowodu istnienia określonego mechanizmu psychologicznego. Właściwe zastosowanie tego narzędzia wymaga więc rozróżnienia pomiędzy warunkiem rzeczywiście koniecznym a takim, który służy jedynie nieograniczonemu odraczaniu działania.

Intencje implementacyjne jako narzędzie przełamywania paraliżu działania

Autor może zasadnie wstrzymać publikację, jeśli tekst zawiera niezweryfikowane twierdzenia faktograficzne, których rozpowszechnienie mogłoby wprowadzić odbiorców w błąd. Może jednak również utrzymywać projekt w stanie nieustannego przygotowania, gdy każda możliwość krytyki jawi mu się jako zagrożenie dla obrazu własnych kompetencji. Choć z zewnątrz oba zachowania wyglądają jak dalsza redakcja tekstu, ich rzeczywiste uzasadnienie jest odmienne.

Podobnie przedsiębiorstwo może odroczyć wdrożenie technologii ze względu na realne wymogi bezpieczeństwa lub wykorzystywać ogólne odwołania do tego bezpieczeństwa jako argument przeciwko każdej zmianie. Rozstrzygające znaczenie ma zatem możliwość empirycznego wskazania konkretnych zagrożeń, sposobów ich ograniczenia oraz kryteriów, których spełnienie umożliwi podjęcie działania. Jeśli warunki zakończenia przygotowań pozostają nieokreślone i nieweryfikowalne, rośnie prawdopodobieństwo, że dalsza analiza nie służy już rozwiązywaniu rzeczywistego problemu.

W tym miejscu kluczowa staje się różnica między intencją a zachowaniem, której podstawy empiryczne analizował Paschal Sheeran w przeglądzie Intention-Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. Dorobek badawczy wskazuje, że deklarowane zamiary nie przekładają się automatycznie na działania; siła tej zależności zależy od rodzaju zachowania, właściwości intencji, nawyków oraz warunków wykonania zadania. Z punktu widzenia teorii problemu jako alibi oznacza to konieczność odróżnienia rzeczywistej akceptacji celu od zdolności zorganizowania działań prowadzących do jego osiągnięcia. Człowiek może szczerze pragnąć zmiany, a mimo to nie posiadać przygotowanego sposobu reagowania na sytuacje, w których powinien rozpocząć pracę. Organizacja może formalnie przyjąć strategię, lecz nie określić odpowiedzialności, terminów i mechanizmów informacji zwrotnej. W takich przypadkach problemem nie musi być ukryta niechęć do zmiany, lecz luka pomiędzy intencją strategiczną a operacyjną organizacją działania.

Szczególnie istotne jest tutaj rozróżnienie między intencjami celu a intencjami implementacyjnymi, rozwinięte przez Petera Gollwitzera. Intencja celu odnosi się do zamiaru osiągnięcia rezultatu, natomiast intencja implementacyjna określa warunki, w których człowiek zamierza podjąć konkretną czynność. Jej istotą jest powiązanie rozpoznawalnej sytuacji z wcześniej wybranym sposobem reagowania, co ogranicza konieczność każdorazowego podejmowania tej samej decyzji od początku.

W metaanalizie Gollwitzera i Paschala Sheerana z 2006 roku, obejmującej 94 niezależne testy, wykazano dodatni wpływ intencji implementacyjnych na realizację celów (standaryzowana wielkość efektu d = 0,65). Wynik ten wskazuje na istotny potencjał praktyczny odpowiedniego planowania działania, choć nie oznacza to, że identyczny efekt występuje we wszystkich populacjach i rodzajach zadań. Skuteczność ta zależy bowiem od rzeczywistych możliwości wykonania czynności, jakości planu oraz charakteru przeszkód, których ma on pomóc przezwyciężyć.

> Ostatecznie granica między rzetelną starannością a psychologicznym unikaniem przebiega tam, gdzie kryteria ukończenia pracy stają się płynne i nieweryfikowalne. Czy nasze dążenie do doskonałości jest rzeczywistym standardem jakości, czy może jedynie wyrafinowaną formą lęku przed światem, w którym wynik naszej pracy nie jest już pod naszą całkowitą kontrolą? Prawdziwa sprawczość zaczyna się bowiem w momencie, gdy zgadzamy się na ryzyko bycia niedoskonałym w zamian za możliwość bycia skutecznym.

Inspiracje

[1] 

"The Knot Problems Can Be Solved" Seth Godin

Hachette UK | ISBN: 9781399645072

Seth W. Godin (ur. 10 lipca 1960) to amerykański pisarz, przedsiębiorca i wybitny teoretyk biznesu, znany ze swoich przełomowych spostrzeżeń na temat marketingu i przywództwa. Godin uzyskał dyplomy z informatyki i filozofii na Uniwersytecie Tufts oraz tytuł MBA w Stanford Graduate School of Business. Był pionierem koncepcji marketingu za przyzwoleniem i założycielem jednej z pierwszych firm marketingu cyfrowego, Yoyodyne, która została przejęta przez Yahoo!, gdzie następnie pełnił funkcję wiceprezesa ds. marketingu bezpośredniego. Później stworzył internetowe warsztaty edukacyjne altMBA. Godin jest najbardziej znany z opracowywania wpływowych koncepcji biznesowych, w tym z konieczności tworzenia wyjątkowych produktów zamiast polegania na masowych reklamach, a także z budowania i przewodzenia zaangażowanym społecznościom. Opublikował ponad dwadzieścia bestsellerów i jest autorem jednego z najchętniej czytanych blogów w świecie biznesu.

Seth W. Godin (born July 10, 1960) is an American author, entrepreneur, and prominent business theorist recognized for his transformative insights into marketing and leadership. Godin earned degrees in computer science and philosophy from Tufts University and an MBA from the Stanford Graduate School of Business. He pioneered the concept of permission marketing and founded the early digital marketing company Yoyodyne, which was acquired by Yahoo!, where he subsequently served as Vice President of Direct Marketing. He later established the collaborative online educational workshop altMBA. Godin is best known for developing influential business concepts, including the imperative to build remarkable products rather than relying on mass interruption advertising, as well as cultivating and leading dedicated communities. He has published more than twenty bestselling books and authors one of the business world's most widely read daily blogs.

altMBA

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "This Is Strategy"

Seth Godin

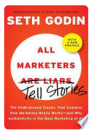
2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9798893310306



[2] "Whatcha Gonna Do With That Duck?"

Seth Godin

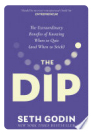
2013 | Penguin UK | ISBN: 9780670923007



[3] "All Marketers are Liars"

Seth Godin

2009 | Penguin | ISBN: 9781101184547



[4] "The Dip"

Seth Godin

2011 | Hachette UK | ISBN: 9780748129270



[5] "We are All Weird"

Seth Godin

2011 | Amazon Publishing | ISBN: 9781936719228



[6] "Purple Cow"

Seth Godin

2005 | Penguin UK | ISBN: 9780141924861

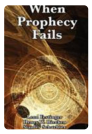
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Self-Handicapping"

Raymond L. Higgins, C.R. Snyder, Steven Berglas

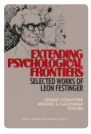
2013 | Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489908612



[8] "When Prophecy Fails"

Leon Festinger

2018 | ISBN: 9781515430797



[9] "Extending Psychological Frontiers"

Leon Festinger

1989 | Russell Sage Foundation | ISBN: 9780871542755



[10] "Perfectionism"

Paul L. Hewitt, Gordon L. Flett, Samuel F. Mikail

2017 | Guilford Publications | ISBN: 9781462528721



[11] "Self-Efficacy"

Albert Bandura

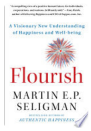
Macmillan | ISBN: 9780716728504



[12] "Social Foundations of Thought and Action"

Albert Bandura

Prentice Hall



[13] "Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being"

Martin Seligman

Simon and Schuster | ISBN: 9781439190760



[14] "Authentic Happiness"

Martin Seligman

Simon and Schuster | ISBN: 9780743222976

[15] "Implementation Intentions"

Peter Gollwitzer, Paschal Sheeran

2011

[16] "Planning and the Implementation of Goals"

Peter M. Gollwitzer, Kentaro Fujita, Gabriele Oettingen

2008



[17] "Cognition and Interaction: From Computers to Smart Objects and Autonomous Agents"

Amon Rapp, Maurizio Tirassa, Tom Ziemke

2019 | Frontiers Media SA | ISBN: 9782889630028



[18] "Make Change Work for You"

Scott Steinberg

2015 | Hachette UK | ISBN: 9780349407463

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Control of Attributions about the Self Through Self-handicapping Strategies: The Appeal of Alcohol and the Role of Underachievement"

EDWARD E. JONES, Steven Berglas

1978 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/014616727800400205

Źródło

[2] "Drug choice as a self-handicapping strategy in response to noncontingent success."

Steven Berglas, EDWARD E. JONES

1978 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.36.4.405

Źródło

[3] "Effects of strategic self-presentation on subsequent self-esteem."

EDWARD E. JONES, Frederick T. Rhodewalt, Steven Berglas, James A. Skelton

1981 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.41.3.407

Źródło

[4] "Self-Handicapping"

Raymond L. Higgins, Charles R. R. Snyder, Steven Berglas

1990 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4899-0861-2

Źródło

[5] "Performance expectancy as a determinant of actual performance."

Elliot Aronson, J. Merrill Carlsmith

1962 | Journal of Abnormal & Social Psychology | DOI: 10.1037/h0042291

Źródło

[6] "Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change."

Elliot Aronson, Judith Axler Turner, J. Merrill Carlsmith

1963 | Journal of Abnormal & Social Psychology | DOI: 10.1037/h0045513

Źródło

[7] "Studies in forced compliance: I. The effect of pressure for compliance on attitude change produced by face-to-face role playing and anonymous essay writing."

J. Merrill Carlsmith, Barry E. Collins, Robert L. Helmreich

1966 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/h0023507

Źródło

[8] "The case for motivated reasoning."

Ziva Kunda

1990 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.108.3.480

Źródło

[9] "Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self."

Penelope Lockwood, Ziva Kunda

1997 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.73.1.91

Źródło

[10] "Stability and malleability of the self-concept."

Hazel Rose Markus, Ziva Kunda

1986 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.51.4.858

Źródło

[11] "Motivated inference: Self-serving generation and evaluation of causal theories."

Ziva Kunda

1987 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.53.4.636

Źródło

[12] "The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change"

Thomas Kühn

1977 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226217239.001.0001

Źródło

[13] "Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology."

Paul L. Hewitt, Gordon L. Flett

1991 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.60.3.456

Źródło

[14] "Perfectionism and maladjustment: An overview of theoretical, definitional, and treatment issues."

Gordon L. Flett, Paul L. Hewitt

2002 | American Psychological Association eBooks | DOI: 10.1037/10458-001

Źródło

[15] "Dimensions of perfectionism in unipolar depression."

Paul L. Hewitt, Gordon L. Flett

1991 | Journal of Abnormal Psychology | DOI: 10.1037/0021-843x.100.1.98

Źródło

[16] "The Multidimensional Perfectionism Scale: Reliability, validity, and psychometric properties in psychiatric samples."

Paul L. Hewitt, Gordon L. Flett, Wendy Turnbull-Donovan, Samuel F. Mikail

1991 | Psychological Assessment | DOI: 10.1037/1040-3590.3.3.464

Źródło

[17] "The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure."

Piers Steel

2007 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.133.1.65

Źródło

[18] "Refining the relationship between personality and subjective well-being."

Piers Steel, Joseph A. Schmidt, Jonas W. Shultz

2008 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.134.1.138

Źródło

[19] "A META-ANALYSIS OF THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF WORKPLACE SEXUAL HARASSMENT"

Chelsea R. Willness, Piers Steel, Kibeom Lee

2007 | Personnel Psychology | DOI: 10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x

Źródło

[20] "Academic Procrastination: Psychological Antecedents Revisited"

Piers Steel, Katrin Birte Klingsieck

2016 | Australian Psychologist | DOI: 10.1111/ap.12173

Źródło

[21] "Procrastination and the Priority of Short-Term Mood Regulation: Consequences for Future Self"

Fuschia M. Sirois, Timothy A. Pychyl

2013 | Social and Personality Psychology Compass | DOI: 10.1111/spc3.12011

Źródło

[22] "A Meta-Analysis of Cognitive-Behavioural Therapy for Adult Depression, Alone and in Comparison with other Treatments"

Pim J. Cuijpers, Matthias Berking, Gerhard Andersson, Leanne Quigley, Annet M. Kleiboer

2013 | The Canadian Journal of Psychiatry | DOI: 10.1177/070674371305800702

Źródło

[23] "Effectiveness of Progressive Muscle Relaxation, Deep Breathing, and Guided Imagery in Promoting Psychological and Physiological States of Relaxation"

Loren L. Toussaint, Quang Anh Nguyen, Claire Roettger, Kiara Dixon, Martin Offenbächer, Fuschia M. Sirois

2021 | Evidence-based Complementary and Alternative Medicine | DOI: 10.1155/2021/5924040

Źródło

[24] "Examining the factor structure of the Self-Compassion Scale in 20 diverse samples: Support for use of a total score and six subscale scores."

Kristin D. Neff, István Tóth-Király, Lisa M. Yarnell, Kohki Arimitsu, Paula Castilho, Fuschia M. Sirois

2018 | Psychological Assessment | DOI: 10.1037/pas0000629

Źródło

[25] "Self-compassion, affect, and health-promoting behaviors."

Fuschia M. Sirois, Ryan Kitner, Jameson K. Hirsch

2014 | Health Psychology | DOI: 10.1037/hea0000158

Źródło

[26] "“I'll look after my health, later”: an investigation of procrastination and health"

Fuschia M. Sirois, Michelle Melia-Gordon, Timothy A. Pychyl

2003 | Personality and Individual Differences | DOI: 10.1016/s0191-8869(02)00326-4

Źródło

[27] "Task aversiveness and procrastination: a multi-dimensional approach to task aversiveness across stages of personal projects"

Allan Blunt, Timothy A. Pychyl

2000 | Personality and Individual Differences | DOI: 10.1016/s0191-8869(99)00091-4

Źródło

[28] "Five Days of Emotion: An Experience Sampling Study of Undergraduate Student Procrastination"

Timothy A. Pychyl, Jonathan M. Lee, Rachelle Thibodeau, Allan Blunt

2000 | Journal of social behavior and personality

Źródło

[29] "Overcome procrastination: Enhancing emotion regulation skills reduce procrastination"

Marcus Eckert, David Daniel Ebert, Dirk Lehr, Bernhard Sieland, Matthias Berking

2016 | Learning and Individual Differences | DOI: 10.1016/j.lindif.2016.10.001

Źródło

[30] "“I’ll Worry About It Tomorrow” – Fostering Emotion Regulation Skills to Overcome Procrastination"

Laura Schuenemann, Viviane Scherenberg, Maria von Salisch, Marcus Eckert

2022 | Frontiers in Psychology | DOI: 10.3389/fpsyg.2022.780675

Źródło

[31] "Does SMS-Support Make a Difference? Effectiveness of a Two-Week Online-Training to Overcome Procrastination. A Randomized Controlled Trial"

Marcus Eckert, David Daniel Ebert, Dirk Lehr, Bernhard Sieland, Matthias Berking

2018 | Frontiers in Psychology | DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01103

Źródło

[32] "Teachers' Emotion Regulation Skills Facilitate Implementation of Health-related Intentions"

Marcus Eckert, David Daniel Ebert, Dirk Lehr, Bernhard Sieland, Hooria Jazaieri

2015 | American Journal of Health Behavior | DOI: 10.5993/ajhb.39.6.15

Źródło

[33] "The Benefit of Web- and Computer-Based Interventions for Stress: A Systematic Review and Meta-Analysis"

Elena Heber, David Daniel Ebert, Dirk Lehr, Pim J. Cuijpers, Matthias Berking

2017 | Journal of Medical Internet Research | DOI: 10.2196/jmir.5774

Źródło

[34] "Effect of a Web-Based Guided Self-help Intervention for Prevention of Major Depression in Adults With Subthreshold Depression: A Randomized Clinical Trial"

Claudia Buntrock, David Daniel Ebert, Dirk Lehr, Filip Smit, Heleen M. Riper

2016 | JAMA | DOI: 10.1001/jama.2016.4326

Źródło

[35] "Self-guided internet-based and mobile-based stress management for employees: results of a randomised controlled trial"

David Daniel Ebert, Elena Heber, Matthias Berking, Heleen M. Riper, Pim J. Cuijpers, Dirk Lehr

2016 | Occupational and Environmental Medicine | DOI: 10.1136/oemed-2015-103269

Źródło

[36] "Restoring depleted resources: Efficacy and mechanisms of change of an internet-based unguided recovery training for better sleep and psychological detachment from work."

David Daniel Ebert, Matthias Berking, Hanne Thiart, Heleen M. Riper, Johannes A. C. Laferton, Bernhard Sieland

2015 | Health Psychology | DOI: 10.1037/hea0000277

Źródło

[37] "Emotion regulation and mental health: recent findings, current challenges, and future directions"

Matthias Berking, Peggilee Wupperman

2012 | Current Opinion in Psychiatry | DOI: 10.1097/yco.0b013e3283503669

Źródło

[38] "Emotion-regulation skills as a treatment target in psychotherapy"

Matthias Berking, Peggilee Wupperman, Alexander Reichardt, Tanja Pejic, Alexandra Dippel

2008 | Behaviour Research and Therapy | DOI: 10.1016/j.brat.2008.08.005

Źródło

[39] "Psychological treatment of generalized anxiety disorder: A meta-analysis"

Pim J. Cuijpers, Marit Sijbrandij, Sander Leon Koole, Marcus J. H. Huibers, Matthias Berking

2014 | Clinical Psychology Review | DOI: 10.1016/j.cpr.2014.01.002

Źródło

[40] **"Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change."**
Albert Bandura
1977 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.84.2.191
Źródło

[41] **"Self-Efficacy: The Exercise of Control"**
Albert Bandura, Wendy Freeman, Owen Richard Lightsey
1999 | Journal of Cognitive Psychotherapy | DOI: 10.1891/0889-8391.13.2.158
Źródło

[42] **"Social Learning Theory."**
Jackson Kytle, Albert Bandura
1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065952
Źródło

[43] **"Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory"**
Albert Bandura
1985
Źródło

[44] **"Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents"**
Angela Lee Duckworth, Martin E. P. Seligman
2005 | Psychological Science | DOI: 10.1111/j.1467-9280.2005.01641.x
Źródło

[45] **"Failure to escape traumatic shock."**
Martin E. P. Seligman, Steven F. Maier
1967 | Journal of Experimental Psychology | DOI: 10.1037/h0024514
Źródło

[46] **"Learned helplessness at fifty: Insights from neuroscience."**
Steven F. Maier, Martin E. P. Seligman
2016 | Psychological Review | DOI: 10.1037/rev0000033
Źródło

[47] "Affects, Attunements and the Intersubjective Self: Perspectives from Early Development"

Stephen Seligman

2020 | Ricerca Psicoanalitica | DOI: 10.4081/rp.2020.211

Źródło

[48] "Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions"

Martha C. Nussbaum

2001 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511840715

Źródło

[49] "Compassion: The Basic Social Emotion"

Martha Nussbaum

1996 | Social Philosophy and Policy | DOI: 10.1017/s0265052500001515

Źródło

[50] "The Evolving Self: Problem and Process in Human Development"

Robert Graham Kegan

1982 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.4159/9780674039414

Źródło

[51] "The Evolving Self"

Robert Graham Kegan

2009 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctvjz81q8

Źródło

[52] "Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization"

Robert Graham Kegan

2009

Źródło

[53] "What “form” transforms? : A constructive-developmental approach to transformative learning"

Robert Graham Kegan

2009 | DOI: 10.4324/9780203870426-8

Źródło

[54] "How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation"

Robert Graham Kegan, Lisa Laskow Lahey

2000

Źródło

[55] "Putting the "Development" in Professional Development: Understanding and Overturning Educational Leaders' Immunities to Change"

Deborah Helsing, Annie Howell, Robert Graham Kegan, Lisa Laskow Lahey

2008 | Harvard Educational Review | DOI: 10.17763/haer.78.3.888l759g1qm54660

Źródło

[56] "Questioning the 'big assumptions'. Part II: recognizing organizational contradictions that impede institutional change"

Constance M. Bowe, Lisa Laskow Lahey, Robert Graham Kegan, Elizabeth G Armstrong

2003 | Medical Education | DOI: 10.1046/j.1365-2923.2003.01580.x

Źródło

[57] "Harvard Business Review on Culture and Change"

Bill Munck, Rpbert Kegan, Lisa Laskow Lahey, DEBRA E. MEYERSON, Donald Sull

2002

Źródło

[58] "Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change"

Chris Argyris

1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[59] "Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning"

Chris Argyris

1990

Źródło

[60] "Organizational Learning II"

Chris Argyris

1996

Źródło

[61] "Reasoning, learning, and action : individual and organizational"

Chris Argyris

1982 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[62] "Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence."

Thomas Llewelyn Webb, Paschal Sheeran

2006 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.132.2.249

Źródło

[63] "Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review"

Paschal Sheeran

2002 | European Review of Social Psychology | DOI: 10.1080/14792772143000003

Źródło

[64] "Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-analysis of Effects and Processes"

Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran

2006 | Advances in experimental social psychology | DOI: 10.1016/s0065-2601(06)38002-1

Źródło

[65] "The Intention–Behavior Gap"

Paschal Sheeran, Thomas Llewelyn Webb

2016 | Social and Personality Psychology Compass | DOI: 10.1111/spc3.12265

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 0873483f-80b6-410a-a619-d45675d0ebcf