

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu wypracowały swoją metodologię, nie różnicując jej ze względu na to, czy dotyczy ona zasobów rzeczowych czy ludzkich. Główne przesłanie tej monografii mówi, **że nie warto bezmyślnie kopiować procedur badania świata przedmiotów w badaniu ludzi.**

Rozwój zarządzania ludźmi jako dyscypliny naukowej jest znacznie spowolniony przez bezrefleksyjne naśladowanie metodologii nauk ścisłych. Biolodzy dość szybko uporali się z przygotowaniem szczepionki przeciwko COVID-19. Tysiące badań społecznych dotyczących COVID zostało sfinansowanych i opublikowanych – ale czy rozwiązały one realny problem postaw antyszczepionkowych? W tym samym czasie nie potrafimy zatrzymać narastającej polaryzacji i fali nienawiści. Produujemy ogromną liczbę publikacji – jednak nadal brak przełomu. Nauki społeczne nie radzą sobie z polaryzacją społeczną, usieciowioną przemądrzałością i przekonaniem, że każdy – niezależnie od poziomu wiedzy – ma prawo formułować opinie na dowolny temat. Co gorsza, panoszy się coraz śmielej przeświadczenie, że to ekspert ma obowiązek przekonać oponenta, mimo że ten uczestniczy w dyskusji bez posiadania choćby minimalnego poziomu wiedzy na temat, którego dotyczy jego sądy.

Obiekt naszych badań jest dużo bardziej skomplikowany i reaktywny niż np. w naukach biologicznych czy fizycznych, na których wzorujemy swoją metodologię. Taleb¹ porównuje nauki społeczne usiłujące stosować metodologię wykorzystywaną przez fizyków do krów, które starają się latać.

Analizy statystyczne w badaniu śrubokrętów i ludzi są identyczne, i choć w obu przypadkach można wylosować próby, to jedynie śrubokręty udaje się mierzyć bez stawiania oporu. Nasze osoby badane są zdolne nie tylko do odmowy uczestniczenia w badaniu, ale – co zdarza się często – mogą starać się wpłynąć na wyniki pomiaru. W przeciwieństwie do obiektów badań fizyków czy chemików są też niestety obdarzone pamięcią.

¹ Taleb, 2012.

Zadawanie tego samego pytania wielokrotnie stanowi źródło problemów interpretacyjnych, ponieważ kolejne pomiary nie są od siebie niezależne. Z tego powodu przeważająca większość badań eksperymentalnych i korelacyjnych koncentruje się na pojedynczym punkcie czasowym. **Uniemożliwia to uchwycenie dynamiki zjawisk.** Nawet, jeśli wykażemy pozytywny wpływ nagrody na zaangażowanie pracownika, nie będziemy wiedzieć co zdarzy się kilka godzin później, kiedy osoby badane już opuszczą laboratorium. Jeżeli nawet warunki środowiskowe pozostaną bez zmian, **samo powtórzenie działania bodźca** może zmienić reakcję badanego.

Próbując złamać śrubokręt, możemy odnieść sukces albo porażkę. Próbując „złamać psychologicznie” pracownika, odniesiemy sukces (o wątpliwej wartości etycznej), porażkę albo wywołamy efekt paradoksalny (przeciwny do naszej intencji – próba złamania zaowocuje wzmocnieniem).

Aby zilustrować to studentom na wykładzie z medycyny psychosomatycznej – przeprowadziłam „**trening relaksacyjny**”. Prawie 300 osób siedzących na sali było proszonych o podążanie za instrukcjami podawanymi w tle relaksującej muzyki. Nie tylko obserwowałam reakcje, ale także poprosiłam ich o ocenę swojego stanu za pomocą wyboru jednej z 6 odpowiedzi. Oprócz opcji oznaczających całkowity lub częściowy sukces w wykonaniu tego zadania – zgodnie z moimi oczekiwaniami – 8% wybrało odpowiedź „**nie miałem ochoty się relaksować, więc nie próbowałem**”, a 9% wykazało efekt kontrastu, stwierdzając: „**próba relaksacji wywołała moją irytację**”. Wariancja odpowiedzi umysłu jest dużo większa niż wariancja biologicznej odpowiedzi organizmu (podanie leków usypiających nie wywołałoby efektu kontrastu). To oznacza, że modele nieuwzględniające różnic indywidualnych i kontekstu sytuacyjnego nie mogą wyjaśniać wielu wariacji analizowanych zmiennych. Koncentrując się w naszych analizach statystycznych na miarach tendencji centralnej, nie dostrzegamy często efektów kontrastu.

Powtarzając – obiektami naszych badań są organizmy złożone, które w odróżnieniu od obiektów nieożywionych charakteryzują się skomplikowanymi sprzężeniami zwrotnymi.

Czynniki stresowe (przeciążenie organizmu, kryzys ekonomiczny) mogą mieć nie tylko efekty negatywne (upadek firmy, śmierć), ale także pozytywne (wzrost posttraumatyczny). Ta cecha organizmów żywych (a także organizacji) została nazwana przez Talebą **antykruchością**. **Żaden złamany śrubokręt sam się nie naprawi**, ale ludzie potrafią to zrobić. W literaturze przedmiotu² został opisany przykład kobiety, której z powodu ciężkich napadów padaczkowych generowanych w lewej półkuli odpowiadającej za funkcje językowe – usunięto połowę kory mózgowej. Przez pierwszy rok po operacji ledwo była w stanie cokolwiek powiedzieć. Sześć lat później odzyskała już znaczną część funkcji językowych, co pokazuje niesamowite zdolności regeneracyjne mózgu. Jej mózg przeorganizował się tak, aby umożliwić jej mówienie i czytanie.

² Poldrack, 2022.

Jeśli porównamy ludzki mózg z czymś bardziej złożonym niż śrubokręt – np. z komputerem – zauważymy, że **oprogramowanie komputera (software) jest zasadniczo oddzielone od sprzętu (hardware)**. Na tym samym komputerze można zainstalować różne programy, natomiast w mózgu sprzęt i oprogramowanie są nierozdzielne – „program” jest przechowywany w połączeniach między neuronami. Można **wymienić uszkodzoną część komputera** (np. kartę sieciową), natomiast w przypadku mózgu ze względu na liczne połączenia całościowe jest to niemożliwe. Gdyby nasze mózgi pracowały jak komputery: pedantycznie i wydajnie pozbawiłyby się zdolności dynamicznego kojarzenia i łączenia informacji. Dlatego tak ważne jest, aby pamiętać, że wszelkie oddziaływania psychologiczne charakteryzują się **ekwifinalnością (ten sam rezultat można osiągnąć za pomocą różnych oddziaływań) i ekwipotencjalnością (to samo oddziaływanie może prowadzić do bardzo różnych rezultatów)**.

Zarządzanie przedmiotami daje zazwyczaj przewidywalne wyniki – nie przesunęliśmy piramidy, jeśli nie mamy wystarczających narzędzi. Tłum ludzi możemy przesunąć o wiele łatwiej, jeśli ten tłum uzna nasze żądanie za uzasadnione. W przeciwnym wypadku będziemy musieli użyć przymusu bezpośredniego, czyli dysponować odpowiednimi narzędziami do wywarcia presji.

Zarządzanie ludźmi możemy analizować na trzech poziomach wywierania wpływu na: (1) zachowania, (2) przekonania, (3) emocje. Poziom pierwszy wydaje się najłatwiejszy, bo ludzi można zastraszyć lub przekupić, aby zachowali się zgodnie z instrukcją, ale oczywiście nigdy nie możemy być pewni, że nasze oddziaływanie zakończy się sukcesem. Są tacy, którzy wolą umrzeć niż podporządkować się „terrorystom”. Zmiana przekonań i emocji innych jest jeszcze trudniejsza. Co więcej, mamy takie same problemy (jeśli nie większe) z zarządzaniem sobą. Próba modyfikacji własnych zachowań, przekonań, emocji jest bardzo trudna³.

Czy wyniki badań ludzi w XX wieku mają zastosowanie do ludzi żyjących w XXI wieku?

Pewne podstawowe potrzeby psychologiczne (np. potrzeba uznania, dotyku...) nie zmieniły się, ale sieci neuronowe tworzone z największą mocą w dwóch oknach przyspieszonej socjalizacji (we wczesnym dzieciństwie oraz przez ok. 10 lat po osiągnięciu dojrzałości płciowej) wpływają na wszystko, czego doznajemy (np. nie ustyszmy zniewagi ani komplementu wypowiedzianego w języku, którego nie znamy). W poprzedniej monografii⁴ „*Rafy psychologiczne w zarządzaniu. Ludzie różnią się od śrubokrętów*”, do której odsyłam zainteresowanych, tłumaczyłam dlaczego sieci neuronowe generacji internetowych różnią się znacząco od sieci w głowach gene-

³ Wieczorkowska, 2011; Aronson i Wieczorkowska, 2001.

⁴ Wieczorkowska, 2025.

racji starszych. Świat zmienia się dużo szybciej niż wartości prototypowe wzorców pojęć, które mają bardzo wysoki potencjał aktywizacyjny i status niedyskutowalnych oczywistości. Przykładowo słowo „**masakra**” jest zrozumiałe (ma to samo znaczenie denotacyjne) zarówno dla Boomerów, jak i Millenialsów, ale ma zupełnie inne znaczenie konotacyjne w tych pokoleniach. Dla mnie „masakra” to nacechowane **silnie negatywnie** zjawisko kojarzące się z bestialstwem i brutalnością. Moje dzieci słowem *masakra* komentują trudną, nieprzyjemną sytuację. Słowo to jest klasycznym przykładem generacyjnej zmiany znaczenia konotacyjnego wyrazów⁵.

Analizując dane z badań, trzeba pamiętać o zmianie trendów kulturowych⁶ w cywilizacji zachodniej, które przejawiają się **w uwalnianiu** od więzi rodzinnych i **poczucia zobowiązań wobec rodziny czy ojczyzny**. Socjalizacja kulturowa w sieci powoduje słabnięcie więzi z miejscem zamieszkania i tradycjami. Zmniejsza się też poczucie solidarności pokoleniowej. Coraz więcej osób wybiera „bezdziennosc”, nie chcąc rezygnować z wygodnego życia bez zobowiązań. W Internecie możemy znaleźć poparcie dla dowolnych indywidualnych przekonań. Pozytywnym efektem zmian społecznych jest to, że dzięki większej mobilności społecznej status społeczny może zależeć bardziej od osobistych osiągnięć niż od pochodzenia. Zawód nie jest dziedziczony po rodzicach tak często, jak to bywało w poprzednich stuleciach.

Żyjemy w czasach **przełomu technologicznego**. Technologia wyzwoliła nas z wielu ograniczeń, wprowadzając takie rozwiązania, jak np. kuchenki mikrofalowe, pralki automatyczne, zmywarki, roboty kuchenne, drukarki 3D, Internet, smartfony z najprzeróżniejszymi aplikacjami w rodzaju nawigacji GPS, komunikatorów internetowych, pomiarów w telemedycynie... Zmiany technologiczne powodują zmiany w nas samych, których nie dostrzegamy, ponieważ procesowi zrywania z przeszłością NIE towarzyszą żadne spektakularne wydarzenia⁷. **Stopniowo zachodzą w nas zmiany**, a więc możemy mówić o „efekcie gotowanej żaby”. Żaba może zginąć, gdy temperatura w płytkim akwarium będzie podgrzewana bardzo powoli, podczas gdy wrzucenie jej do gorącej wody spowodowałoby, że natychmiast by wyskoczyła. Nasze środowisko informacyjne gęstnieje systematycznie, ale powoli, więc nie wyskakujemy.

Żyjemy w świecie **gwałtownej eksplozji informacyjnej**. W erze Internetu tempo akumulacji wiedzy rośnie wykładniczo, lecz **nasze mózgi biologicznie pozostały niezmienione**⁸. Niezależnie od teoretycznych możliwości obliczeniowych mózgu, w sensie praktycznym okazują się one ograniczone. Wiedza staje się coraz bardziej rozproszona i wyspecjalizowana, dlatego zdolność do integrowania różnorodnej wiedzy jest zdecydowaną przewagą konkurencyjną dla tych, którzy potrafią to zrobić.

⁵ <https://nck.pl/projekty-kulturalne/projekty/ojczysty-dodaj-do-ulubionych/ciekawostki-jezykowe/masakra>

⁶ Bokszański, 2007.

⁷ Marody, 2015.

⁸ Goldberg, 2024.

Żyjemy w **zanieczyszczonym informacyjnie środowisku** określanym informacyjnym SMOGIEM. Aby w otwartej internetowej konkurencji poglądów wygrały najlepsze, odbiorcy muszą być zdolni oddzielić ziarno od plew. Niestety **przeciążeni sygnałowo odbiorcy** nie są w stanie tego zrobić, więc chętnie posługują się powierzchownymi wyznacznikami jakości, takimi jak atrakcyjność przekazu, kwalifikacje (przy gwałtownym wzroście liczby uczelni jakość certyfikatów spada) i zdolności retoryczne nadawców⁹. Najczęściej **wygrywa to, co łatwe i przyjemne**.

Sieć stała się naszym preferowanym miejscem spędzania czasu. Mamy dostęp do olbrzymiej liczby informacji – nieporównywalnej z tym, co kiedykolwiek było udostępniane wcześniej. Możemy mówić o **usieciowionej żarłoczności** prowadzącej do mentalnej **ociężałości i otyłości**, bo ciągle **chcemy więcej, nie trawiąc starannie tego, co już pochłonęliśmy**. Poszukiwanie w sieci powoduje w naszej krwi wzrost wywołujących specyficzny błogostan neurotransmitterów¹⁰. Nienasylenie przejawia się w nieustającym skanowaniu otoczenia w poszukiwaniu kolejnej podniety. **Świat nadmiaru** zachęca do ciągłego poszukiwania w nadziei, że **to, co nowe będzie lepsze od tego, co już znamy**. Ten nadmiar może sprawić, że zagubimy się w alternatywnych światach. Odruch szukania w wyszukiwarkach odpowiedzi na pytanie prowadzi do **poznawczego rozleniwienia**. Pisanie i czytanie multiplikowało nasze zmysłowe doświadczenie w innym wymiarze, pozwalając na **eksternalizację doznań i myśli**.

Wraz z przyzwyczajaniem naszych mózgów do przetwarzania **krótkich strzępków informacji** zanika u nas **zdolność angażowania się w procesy myślowe wymagające wyjścia poza powierzchowność**, niezbędne do pełnego zrozumienia trudnych materiałów pisemnych oraz uczestniczenia w długich rozmowach. Przeprowadzone badanie¹¹ 100 milionów nagłówków artykułów opublikowanych w 2017 roku wykazało, że największym powodzeniem cieszą się te, które **obiecuja doznania natury emocjonalnej np.** „sprawi, że:”, „pęknienie ci serce”, „się zakochasz”, „do tego wrócisz”, „się zdziwisz”, „doprowadzi do łez”, „wywoła dreszcz” i „serce zmięknie”. Choć 76% Amerykanów¹² twierdzi, że oglądało, czytało lub słyszało wiadomości, jedynie 41% przyznaje, że wyszło poza same nagłówki. Prowadzi to do zjawiska **usieciowionej przemądrzałości** – myślenia, że wie się więcej niż jest to w rzeczywistości.

Algorytmy portali internetowych (np. te sugerujące filmy, wydarzenia czy książki, które mogą nam się spodobać) podejmują decyzje za nas w obliczu ogromnej liczby ofert, których nie jesteśmy w stanie przejrzeć samodzielnie. Uleganie ich wpływowi oddala nas od ludzi o innych poglądach.

Od listopada 2020 roku mamy do czynienia z nową jakością algorytmów. GPT (*Generative Pre-trained Transformer*) i inne duże modele językowe (LLM, czyli *Large Language Models*) zostały zaprojektowane do imitowania inteligentnego pisania.

⁹ Pigliucci, 2019.

¹⁰ Hallowell i Ratey, 2005.

¹¹ Cialdini, 2023.

¹² Zimbardo i Coulombe, 2015.

Okazało się jednak, że sieci neuronowe potrafią rozwiązywać zadania, których nie zostały pierwotnie nauczone. Nadal trudno przewidzieć, w jakim kierunku rozwinię się generatywna AI.

Podsumowując – trudność prowadzenia badań dotyczących zarządzania ludźmi wynika z faktu, że:

- mózgi badaczy badają inne mózgi (respondentów);
- ludzi można wylosować, ale nie można ich zmusić do udziału (choć fałszywi respondenci udają, że odpowiadają na pytania);
- ludzie nie reagują na bodźce, ale na ich własną interpretację, która zależy od wcześniejszych doświadczeń zapisanych w ich sieci neuronowej;
- zróżnicowanie reakcji ludzkich jest ogromne – większe niż reakcji biologicznych. Psychologiczne oddziaływania, np. mające na celu uspokojenie, mogą zakończyć się efektem asymilacji (uspokoimy się) lub kontrastu (poczujemy się zirytowani). Standardowe analizy tego nie wykrywają. Uspokojenie za pomocą oddziaływania farmakologicznego daje dużo mniejszą wariancję reakcji – wszyscy zasną prędzej czy później.

Wiek XXI to triumf badań naukowych, które pozwoliły dokonać wielkiego skoku w technice, informatyce, a także medycynie. Przeciętny Kowalski korzysta z tych dobrodziejstw, nie rozumiejąc czym jest sieć 5G, komputer kwantowy czy sztuczna inteligencja.

Ufamy wynikom badań naukowych i to zaufanie rozlewa się na wszystkie dziedziny nauki. A z powodów, które wymieniłam wcześniej – gdy obiektem badań są ludzie – wyniki są bardzo wysoko kontekstowe (tzn. że poziom generalizacji stwierdzanych zależności między zmiennymi jest bardzo ograniczony).

Gdy słyszymy o wynikach badań naukowych dotyczących ludzi, powinniśmy od razu zacząć zadawać pytania np.: Czy było to badanie eksperymentalne, czy jedynie badanie korelacyjne dostarczające często korelacji pozornych? Kto uczestniczył w badaniu? Na jaką populację mogą być generalizowane wyniki zebrane od tej próby? Czy badanie było replikowane na innych próbach, innymi metodami? Który rodzaj opisywanej w tej monografii triangulacji zastosowano? Najlepszym sposobem na ocenę jakości badania jest dokładne przyjrzenie się wykorzystywanym w nim procedurom pomiaru/manipulacji wartościami zmiennych niezależnych, doboru próby i wykonywanym analizom.

Wiedza o ludziach to podstawowe narzędzie w pracy menedżerów. **Bezkrytyczne wykorzystywanie wyników „badań naukowych”** może być poważną rafą w ich pracy.

Rafy metodologiczne, na które wszyscy napotykają przy badaniu postaw, emocji, zachowań ludzi, omówię w trzech klasach sytuacji:

- Klasa 1 to szeroko pojęte **BADANIA**, do udziału w których zapraszamy pracowników lub sami uczestniczymy. Nasze odpowiedzi są wtedy łączone z innymi i giną we wskaźnikach agregatowych.
- Klasa 2 to **POMIAR** cech np. pracownika, którego podstawą są odpowiedzi na pytania na skalach szacunkowych.
- Klasa 3 to **EWALUACJA**, czyli ocenianie innych ludzi lub produktów przez nich wytworzonych.

W sekcji 4. odpowiadam na pytanie, w jakim kierunku zmierzają nauki o zarządzaniu ludźmi, aby zakończyć w sekcji 5. przedstawieniem paradygmatu metodologicznego WIW dla badań prowadzonych w obszarze ZZL (HRM). Został on opracowany na potrzeby rozpraw doktorskich przygotowywanych pod moim kierunkiem i oczywiście uwzględnia fakt, że „badani ludzie różnią się od śrubokrętów”.

W ostatniej sekcji zamieściłam vademecum dla badaczy opinii, w którym omówiłam (a czasem tylko zasygnalizowałam) wybrane przeze mnie pułapki metodologiczne zebrane przez 45 lat mojego doświadczenia badawczego, ilustrowane przykładami z literatury przedmiotu. To vademecum nie rości sobie pretensji do bycia wyczerpującym, ale ma pobudzać do refleksji.

Książka ta jest **próbą uporządkowania mojej wiedzy metodologicznej**, tak aby mogła stanowić pomoc dla innych starających się oceniać liczby zbierane w procesie zarządzania ludźmi. **Książka nie jest przewodnikiem po literaturze przedmiotu** – jestem bardziej „syntetyzatorem” niż „sprawozdawcą”. Nie opisuję sporów teoretycznych. Przedstawienie wszystkich stron danego zagadnienia staje się bezpieczne, choć zniechęcające, gdy celem jest syntetyzowanie wiedzy. Jak to kiedyś ładnie ujął Aronson¹³: „**Czytelnicy pytają nas, która jest godzina**, a my pokazujemy im mapę różnych stref czasowych na całym świecie, przedstawiamy historię pomiaru czasu – od wynalezienia zegara słonecznego po supernowoczesne urządzenia pomiarowe, a na końcu szczegółowo opisujemy budowę elektronicznego zegarka.” Słuchacze, którzy nie są ekspertami, zazwyczaj tracą zainteresowanie podczas takich prezentacji. W dobie lawinowego przyrostu badań i publikacji przeciążenie informacyjne dotyczy także ekspertów.

Mój proces twórczy przy pisaniu tej książki można spuentować podobnie jak to zrobił ostatnio Damasio¹⁴. Postanawiałam sobie zawsze to samo: pisać wyłącznie o tym, co uważam za istotne zarówno dla zarządzających, jak i zarządzanych, pomi-

¹³ Aronson i Wieczorkowska, 2001.

¹⁴ Damasio, 2022.

jając szczegóły nieistotne z punktu widzenia praktycznego zastosowania, czyli **podążając śladem dobrych rzeźbiarzy – odrzucić to, co zbędne**.

Aby kumulować wiedzę w monografii, wykorzystałam w niej fragmenty publikowanych wcześniej tekstów, poddając je restrukturyzacji, ociosaniu i uzupełnieniom. To zadanie wymagało częstego i ponownego przemyślenia wielu kwestii. Zmiany nie wynikają ze zmiany wiedzy metodologicznej (niczego opublikowanego wcześniej nie musiałam odwoływać 😊), choć moje doświadczenie badawcze rośnie z roku na rok, a także pojawienie się Gen AI ułatwia naszą pracę naukową. Przede wszystkim zmieniły się możliwości przetwarzania informacji przez Czytelnika żyjącego w przetadowanym i zaśmieconym informacyjnie świecie.

Wybór tego, o czym piszę (a co pomijam), wynikał z chęci **integracji wiedzy metodologicznej tak, aby była łatwa do zrozumienia i stosowania przez konsumentów wyników badań empirycznych**. Zalew badań i publikacji sprawia, że synteza wiedzy staje się coraz trudniejszym wyzwaniem¹⁵. Trzeba umieć oddzielać ziarna od plew.

Nie jestem pisarzem. **Większe znaczenie przywiązuję do myśli zawartej w zdaniu niż do perfekcji językowej**. Dlatego, choć jest to niezgodne z regułami języka polskiego, **nie unikam powtarzania tego samego słowa w kolejnym zdaniu, ponieważ unikanie synonimów** znacząco zwiększa przejrzystość i jednoznaczność tekstu. **Przytoczone badania są jedynie ilustracjami toku wyводу** lub zapalnikami skłaniającymi do refleksji. Jak to bywa przy „lepieniu”, pewne elementy badań lub myśli cytowanych autorów mogły zostać przeze mnie świadomie lub mimowolnie zniekształcone.

Wiem, że czytanie książki będzie wymagało od Czytelników przyswojenia nowych terminów. Starłam się usuwać z tekstu informacje zbędnie obciążające Czytelnika, takie jak nazwiska badaczy (są one umieszczone w przypisach dolnych i w bibliografii). W czasach zalewu informacyjnego zachęcam do przerw w czytaniu i **rozwiązywania znajdujących się na końcu książki krzyżówek**. Wszystkie hasła wykorzystane w krzyżówkach można znaleźć w słowniczku na końcu książki. Ułatwić lekturę mają puste linie oddzielające „kąski” informacyjne oraz wyróżnienie pojęć za pomocą wytłuszczeń i kapitalików.

¹⁵ Nęcka, 2005; Śpiewak, 2013.

Podziękowania

Dziękuję wszystkim osobom, które uczestniczyły w naszych badaniach, wypełniając internetowy Sondaż Stylów Aktywności, oraz moim współpracownikom, którzy prowadzili ze mną badania i dyskusje naukowe. W tej grupie należy wymienić 21 wypromowanych przeze mnie doktorów (6 doktorów psychologii i 15 doktorów nauk o zarządzaniu). Są to w kolejności chronologicznej według czasu obrony: (1) Rafał Stefański, (2) Joanna Czarnota-Bojarska, (3) Grzegorz Król, (4) Dorota Król, (5) Izabella Bednarczyk, (6) Marcin Skład, (7) Marcin Jeśka, (8) Bartłomiej Michałowicz, (9) Anna Kuźmińska, (10) Katarzyna Kowalczyk, (11) Krzysztof Nowak, (12) Wojciech Karczewski, (13) Kamila Pietrzak, (14) Anna Koval, (15) Afsaneh Yousefpour, (16) Magdalena Sieradzka, (17) Daniel Pazura, (18) Marta Kabut, (19) Kinga Wilczyńska, (20) Dominik Schulze, (21) Magdalena Simkowska-Gawron.

Dziękuję też mojej najbliższej rodzinie – mężowi, córce i synowi – za nieustającą akceptację odmienności moich potrzeb i zachowań poznawczych.

Bardzo dziękuję recenzentom prof. Irenie Heszen-Celińskiej i prof. Wiktorowi Adamusowi za poświęcony czas, rozbudowane recenzje i doskonałe sugestie dotyczące rozdzielenia treści.

Kłaniam się z wdzięcznością redaktorom – paniom Agnieszce Góralczyk i Anicie Sosnowskiej za wsparcie, jakiego mi udzieliły na ostatniej prostej.

Bardzo dziękuję Wioli Kochańskiej – mojemu dobremu duszkowi – która z dużą pomocą Marioli Majchrak pomaga mi w pracy.

*Grażyna WiW
Antałówka, Ustka, Muskat, Kabaty*