

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 19 (2024), nr 4 (październik-grudzień)  
ISSN 1896-9380, s. 57-78  
DOI: 10.37055/nasz/203480

**Modern Management Systems**  
Volume 19 (2024), No. 4 (October-December)  
ISSN 1896-9380, pp. 57-78  
DOI: 10.37055/nasz/203480

Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## Zarządzanie organizacją z perspektywą piramidy ludzkich potrzeb

### Organizational management from a perspective pyramids of human needs

**Marcin Dąbrowski**

Wojskowa Akademia Techniczna, Szkoła Doktorska, Warszawa, Polska  
marcin.dabrowski@wat.edu.pl; ORCID: 0000-0003-2830-9256

#### **Abstrakt:**

##### ***Cel badań i hipotezy/pytania badawcze***

Artykuł ma na celu zasygnalizowanie zmiany w podejściu do zarządzania zespołami ludzkimi przez próbę skondensowania wiedzy opartej na dotychczasowych teoriach będących konsekwencją badań w ujęciu potrzeb ludzkich. W tekście zostanie podjęta próba usystematyzowania na nowo drabiny ludzkich potrzeb z uwzględnieniem kultury europejskiej populacji. Wynika to z hipotezy, która zakłada, że ludzkie potrzeby są sumą kultury i regionu, co zauważył już Bronisław Malinowski podczas badań nad dzikimi plemionami na początku XX wieku. Jako problem badawczy przyjęto również zasadność sprawdzenia, czy potrzeba bezpieczeństwa powinna być dominującą ludzką potrzebą.

##### ***Metody badawcze***

Do realizacji celu posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa istniejących już badań Bronisława Malinowskiego, Abrahama Masłowa, Clayтона P. Alderfera, Fredericka Herzberga oraz Davida C. McClellanda. Komparacja wyników badań tych uczonych pozwoli na wypracowanie metodą analizy i konstrukcji logicznej wniosków, które posłużą do uzasadnionego zaktualizowania piramidy potrzeb z uwzględnieniem współczesnej kultury europejskiej. Użyteczna w toku realizacji badań będzie droga dedukcji i indukcji proponowanych rozwiązań oraz studium przypadków, co pozwoli na wnikliwe podejście do problematyki z jednoczesnym zweryfikowaniem hipotezy.

##### ***Główne wyniki***

W wyniku logicznego połączenia podstawowych i wyższych potrzeb została zaproponowana zaktualizowana piramida. Oczywiście podstawą do jej utworzenia była obecna piramida autorstwa A. Masłowa, która w wyniku nielicznych, ale uzasadnionych i koniecznych modyfikacji uzyskała finalną postać z wyeksponowaną w sposób szczególny rolę potrzeby bezpieczeństwa. W artykule przedstawiono argumentację popartą studium przypadków, na podstawie której uznano, że do realizacji potrzeb egzystencjalnych musi być zapewnione bezpieczeństwo. W konsekwencji propozycja zmodyfikowanej piramidy potrzeb ma potencjał do zmiany spojrzenia na obecny model zarządzania zespołami ludzkimi w organizacji w ujęciu kultury i regionu europejskiego.

### *Implikacje dla teorii i praktyki*

W artykule przedstawiono wybrane teorie ludzkich potrzeb oraz motywacji autorstwa badaczy, takich jak piramida A. Masłowa, teoria ERG C.P. Alderfera, dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga czy teoria motywacji D.C. McClellanda.

**Słowa kluczowe:** psychologia społeczna, bezpieczeństwo, potrzeby ludzkie, zarządzanie organizacją

### **Abstract:**

#### *Research objectives and hypothesis/research questions*

The article aims to signal a change in the approach to managing human teams by attempting to condense knowledge based on existing theories resulting from research in terms of human needs. The article will attempt to systematize the ladder of human needs anew, taking into account the culture of the European population. This results from the hypothesis that human needs are the sum of culture and region, as Bronisław Malinowski already noticed during his research on wild animals at the beginning of the 20th century. The validity of examining whether the need for security should be the dominant human need was also adopted as a research problem.

#### *Research methods*

To achieve the goal, the analysis method was used and criticism of the literature of existing research by Bronisław Malinowski, Abraham Maslow, Clayton P. Alderfer, Frederick Herzberg and David C. McClelland. The comparison of the research results of these scientists will allow the development of conclusions using the method of analysis and logical construction, which will be used to legitimately update the pyramid of needs, taking into account contemporary European culture. The method of deduction and induction of the proposed solutions and case studies will be useful in the course of research, which will allow for an in-depth approach to the issue while verifying the hypothesis.

#### *Main results*

As a result of the logical combination of basic and higher needs, an updated pyramid was proposed. Of course, the basis for its creation was the current pyramid by A. Maslow, which, as a result of few but justified and necessary modifications, obtained its final form with a particularly exposed role of the need for security. The article presents arguments supported by case studies, based on which it was concluded that security must be ensured to meet existential needs. As a consequence, the proposal of a modified pyramid of needs has the potential to change the view on the current model of managing human teams in an organization in terms of European culture and region.

#### *Implications for theory and practice*

The article presents selected theories of human needs and motivation by researchers such as: A. Maslow's pyramid, C.P. Alderfer's ERG theory, Frederick Herzberg's two-factor motivation theory and David C. McClelland's theory.

**Keywords:** social psychology, safety, behaviorism, human needs, organization management

## **Wprowadzenie**

Zarządzanie organizacją wymaga pewnej wiedzy o potrzebach ludzkich, tak aby zrozumieć przyczynowo-skutkowe decyzje podwładnych. Obecnie nie tylko w biznesie, lecz przed wszystkim w dowodzeniu służbami mundurowymi rozwijany jest kult lidera jako osoby, która ma za sobą pociągnąć podwładnych. W związku z tym każdy dowódca dążący do bycia liderem w organizacji powinien posiadać kompetencje biegłej znajomości hierarchii ludzkich potrzeb. Istnieje w obecnej literaturze przedmiotu trend przytaczania piramidy autorstwa A. Masłowa jako wyjściowej drabiny ludzkich potrzeb w ujęciu behawioralnym, przy czym również istnieją poglądy przemawiające za tym, że konstrukcja uczonego nie odpowiada współczesnym czasom i kulturze kontynentu europejskiego (teoria B. Malinowskiego).

Wobec tego rodzi się pytanie: czy obecnie w ujęciu nacji europejskiej potrzeby te nie będą wymagały nowego spojrzenia?

Człowiek rozumny (z łac. *homo sapiens*) jako wysoce rozwinięty gatunek ssaka naczelnego w drodze ewolucji został wyposażony nie tylko w podstawowe funkcje życiowe (egzystencjalne), lecz i wyższe poziomy potrzeb. Od zarania dziejów potrzeby te stawały się przedmiotem rozważań, gdyż już w czasach starożytnych wielcy myśliciele podejmowali próby uporządkowania ich w ciąg logiczny. Uznano, że każdy człowiek posiada instynktowne, ukształtowane potrzeby egzystencjalne, które są niezbędne do przetrwania gatunku. Dodatkowo zaobserwowano, że istnieją jednostki osobowe, które dążą do zaspokojenia wyższych potrzeb, często ryzykując własne zdrowie lub życie, co pozwala na stwierdzenie, że są to potrzeby równie istotne jak egzystencjalne (Skiba, 2017, s. 37).

Powstaje zatem pytanie: jaka jest hierarchia tych potrzeb, które są kluczowe, i tych, które są fakultatywne, i gdzie powinna być umiejscowiona potrzeba bezpieczeństwa?

Odpowiedź na to pytanie może przynieść analiza wraz z elementami komparatyki różnych teorii potrzeb ludzkich i motywacji, które powstały na przestrzeni ubiegłego wieku przez uznanych uczonych. Przytoczenie głównych założeń każdej z wymienionych teorii pozwoli na konstruktywny przegląd zawartych w nich badań oraz na wyciągnięcie nowych uogólnionych wniosków w nawiązaniu do stwierdzenia B. Malinowskiego, który podkreślał w swoich badaniach tezę, że potrzeby są sumą kultury i regionu badanej nacji.

## 1. Weryfikacja literatury i ocena stanu wiedzy

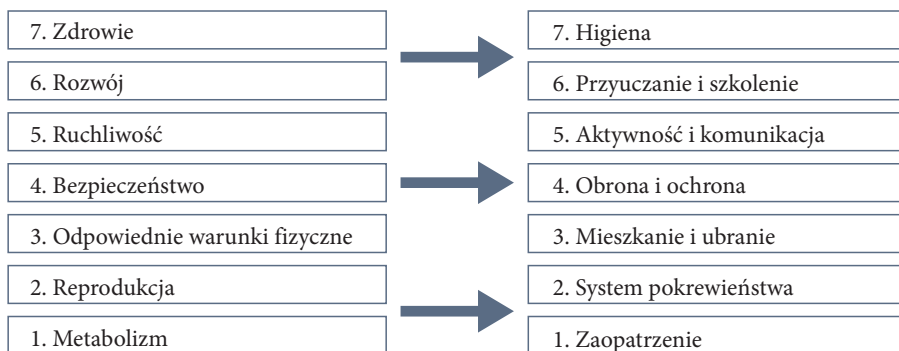
### 1.1. Bronisław Malinowski – Funkcjonalizm

Początek XIX wieku to był rozkwit nowego kierunku w dziedzinie nauk społecznych w domenie antropologii, nazywanego funkcjonalizmem. Zakładał on, że każde nawet najmniejsze zjawisko kulturowe ma jakąś funkcję ważną dla całości systemu społecznego. Podstawowe założenia funkcjonalizmu to:

- niezgoda na propozycje ewolucjonistyczne;
- sprzeciw wobec kierunków kulturowo-historycznych w antropologii;
- nacisk na badania empiryczne (obserwacja uczestnicząca);
- traktowanie kultury jako narzędzia zaspokajania ludzkich potrzeb;
- postrzeganie społeczeństwa jako organizmu złożonego z części;
- determinizm ekologiczny.

Pionierem w tej dziedzinie był między innymi polski antropolog B. Malinowski, innowator antropologii i twórca teorii funkcjonalizmu. Według niego tzw. naukowa teoria kultury opierała się na siedmiu potrzebach, którym miało odpowiadać siedem podstawowych imperatywów kulturowych (Jarmoszko, 2023, s. 66).

Teoria zakładała, że człowiek posiada pewną ilość wrodzonych predyspozycji, które służą jako podwaliny do tworzenia kultury. Uczony uważał, że kultura jest ogromnym aparatem do zaspokojenia potrzeb i zespołem reakcji na te potrzeby. Opisać kulturę to opisać warunki, jakie muszą być spełnione, aby zbiorowość była w stanie przetrwać w obecnym świecie (Dzieje.pl, 2020). Zgodnie ze schematem (zob. rys. 1) można zauważyć, że autor usytuował bezpieczeństwo jednostki pośrodku, co oznacza, że wyższym priorytetem dla gatunku ludzkiego jest reprodukcja lub warunki fizyczne.



Rys. 1. Status bezpieczeństwa w systemie potrzeb i kulturowych reakcji człowieka

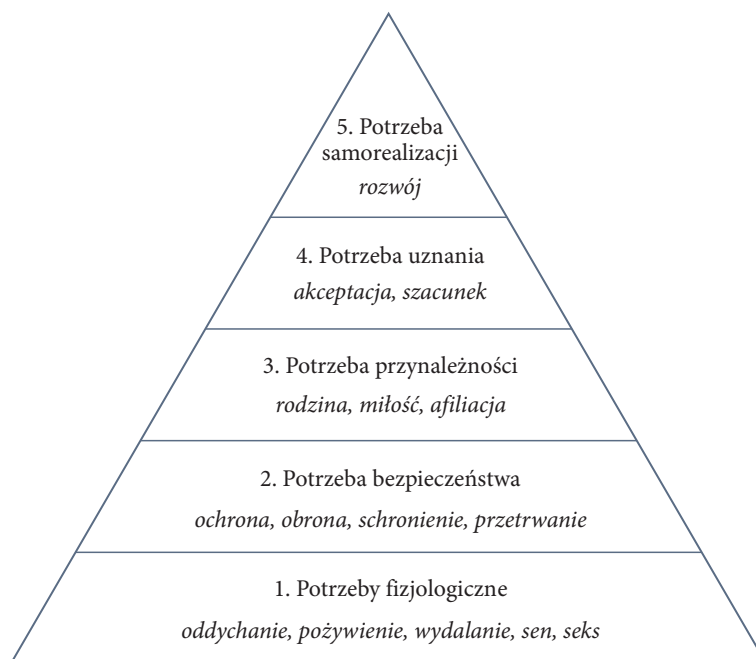
Źródło: Jarmoszko, 2023, s. 66

Należy mieć świadomość, że B. Malinowski swoje badania prowadził metodą obserwacji uczestniczącej na populacji zamieszkującej na Wyspach Trobriandzkich, co skutkowało powstaniem publikacji pt. *Życie seksualne dzikich w północno-zachodniej Melanezji*. To właśnie na podstawie obserwacji tamtejszych plemion twórca uznał, że reprodukcja jest o wiele bardziej egzystencjalną potrzebą niż bezpieczeństwo lub zdrowie. Malinowski również był twórcą dogmatu, który mówił, że ludzkie potrzeby są sumą kultury i regionu, a co za tym idzie, w zależności od geolokalizacji, potrzeby dla danej nacji będą miały inną hierarchię.

## 1.2. Abraham Maslow – Piramida Masłowa

Najbardziej znanym badaczem przejawiającym nieco odmienne poglądy był Abraham Maslow, amerykański psycholog, autor teorii hierarchii potrzeb i jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej. Uczony zdefiniował piramidę, w której wyeksponował pięć głównych ludzkich potrzeb (zob. rys. 2). Maslow uważał, że bezpieczeństwo powinno być usytuowane tuż nad potrzebami fizjologicznymi jako element, który determinuje potrzeby wyższe (McLeod, 2024). Należy podkreślić, że piramida potrzeb

A. Maslowa na trwale wpisała się w kanony akademickiego nauczania oraz zaczęła stanowić kanwę do dalszych badań. Istnieje wiele jej interpretacji wraz z drobnymi modyfikacjami, które jednak nigdy oficjalnie nie zostały wprowadzone.



Rys. 2. Piramida potrzeb A. Maslowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wasilczyk, Bosak, 2023

Piramida przedstawia potrzeby zgodnie z ich hierarchią. Należą do nich:

- **potrzeby samorealizacji** – wyrażają się w dążeniu człowieka do rozwoju swoich możliwości:
  - estetyczne (potrzeba harmonii i piękna),
  - poznawcze (potrzeby wiedzy, rozumienia, nowości, odkryć);
- **potrzeby uznania** – szacunek i prestiż we własnych oczach i w oczach innych ludzi:
  - pragnienie potęgi, wyczynu i wolności,
  - potrzeba respektu, sławy, dominacji, zwracania na siebie uwagi;
- **potrzeby przynależności** – występują w usiłowaniu przezwyciężenia osamotnienia, alienacji i obcości:
  - tendencja do nawiązywania bliskich lub intymnych stosunków,
  - uczestnictwo w życiu grupy;

- **potrzeby bezpieczeństwa** – pobudzają do działania, zapewniając nienaruszalność, ujawniają się, gdy dotychczasowe nawyki okazują się mało przydatne:
  - opieka i oparcie,
  - wolność od strachu;
- **potrzeby fizjologiczne** – gdy nie są zaspokojone, dominują nad wszystkimi innymi potrzebami, wypierają je na dalszy plan i decydują o przebiegu zachowania człowieka:
  - jedzenie, woda, tlen, potrzeby seksualne, sen itp.

Wart zauważenia jest również fakt, że istnieje grono krytyków (w głównej mierze późniejsi badacze ludzkich potrzeb) zarzucających Maslowowi egocentryzm oraz że nie rozszerza różnicy pomiędzy potrzebami w społeczeństwach indywidualistycznych i kolektywistycznych. Dodatkowo niektórzy krytycy uważają, że umieszczenie seksu w kategorii potrzeb fizjologicznych zaniedbuje emocjonalne, rodzinne i ewolucyjne konsekwencje seksu w społeczeństwie. W tym miejscu nasuwa się pewna konkluzja: ponieważ przedmiotowy seks jest popędem wynikającym z fizjologii człowieka, a więc adekwatnym miejscem jest umieszczenie go w kategorii potrzeb egzystencjalnych. Dodatkowo nieuwzględnianie czynnika, jakim jest popęd seksualny, prowadzi do niedowartościowania potrzeb ludzkich. Należy jednak podkreślić, że próbując ustalić, czy spełnienie potrzeb niższych w hierarchii Masłowa sprzyja realizacji potrzeb wyższych, przeprowadzono badania na wybranej populacji i stwierdzono, że w każdym przypadku im bardziej spełniona była potrzeba niższego rzędu, tym bardziej spełniona była potrzeba wyższego rzędu (Taormina, Gao, 2013, s. 165).

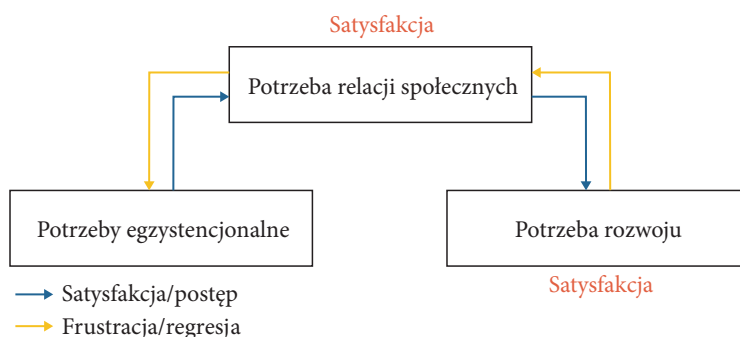
### 1.3. Clayton P. Alderfer – Teoria ERG

Clayton Paul Alderfer był amerykańskim psychologiem znanym z opracowania ram dla trzech podstawowych kategorii potrzeb: istnienia, relacji i rozwoju. Teoria ERG (ang. Existence, Relatedness, Growth) sugeruje, że ludzkie działanie powinno być motywowane przez następujące potrzeby:

- **potrzebę egzystencji** – odpowiednik potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa;
- **potrzebę relacji społecznych** – zastąpiła potrzeby przynależności i uznania;
- **potrzebę rozwoju, wzrostu** – odpowiada potrzebie samorealizacji.

Badacz podkreślał, że oddziaływanie na jedną z potrzeb jest zazwyczaj niewystarczające i musi to być realizacja ciągu przeplatających się potrzeb. W teorii ERG (zob. rys. 3) siła motywacyjna jest funkcją intensywności oddziaływania określonej potrzeby. Autor teorii tej wyjaśnił również, że jeśli przykładowo pracownikom nie uda się wypełnić potrzeb wyższego rzędu, to będą oni skupieni na zaspokojeniu niższych potrzeb. Należy zaznaczyć, że zasadniczą różnicą, jaka występuje pomiędzy teorią ERG a bliźniaczą teorią potrzeb Masłowa, jest fakt, że teoria ERG

przewiduje powracanie zaspokajania potrzeb niższego rzędu, choć już wcześniej były zaspokojone. Alderfer dokonuje również rozdziału potrzeb według czasu ich odczuwania na: krótkotrwałe, długotrwałe oraz okazjonalne. Kolejność ważności potrzeb jest różna dla różnych ludzi. Pierwsze z nich dotyczą materialnych, a także fizjologicznych potrzeb życiowych. Odnoszą się one między innymi do nasycenia potrzeby głodu, pragnienia, a także np. posiadania pracy. Druga grupa odnosi się do posiadania oraz podtrzymywania kontaktów międzyludzkich. W aspekcie pracy obejmują one między innymi pragnienie awansów oraz nagród. Z kolei ostatnia dotyczy rozwoju osobowości jednostki (Żuchowski, 2021, s. 121).



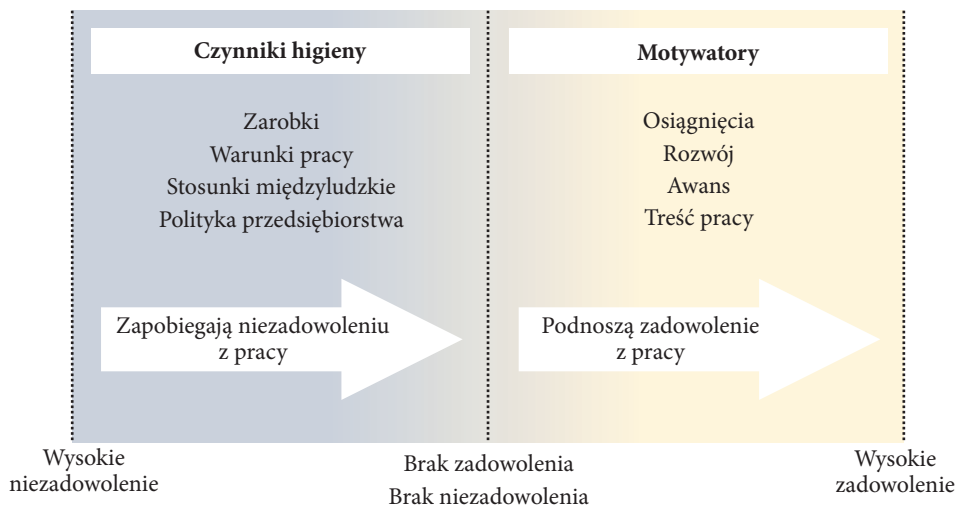
Rys. 3. Teoria ERG (schemat funkcjonalny)

Źródło: Alderfer, 1999

#### 1.4. Frederick I. Herzberg – Dwuczynnikowa teoria motywacji

Amerykański psycholog Frederick I. Herzberg w połowie lat 50. ubiegłego wieku był twórcą dwuczynnikowej teorii motywacji. Zakładała ona, że odczuwanie satysfakcji z pracy nie powstaje w drodze usunięcia źródeł niezadowolenia, ponieważ jest to jedynie zniwelowanie negatywnych odczuć. Autor zauważył, że satysfakcja oraz jej brak z wykonywanej pracy może być spowodowana przez różne elementy, które znajdują się w środowisku pracy (zob. rys. 4). Czynniki, które odnoszą się do zadowolenia, określone są jako motywatory, natomiast te powodujące niezadowolenie nazywane są czynnikami higieny. Te pierwsze odnoszą się bezpośrednio do pracy. Należą do nich np. obowiązki, odpowiedzialność, nagrody za poniesiony trud i to one mobilizują ludzi do pracy. Druga grupa związana jest ze środowiskiem pracy i zalicza się do nich m.in. politykę organizacji lub też wysokość wynagrodzenia. W sytuacji kiedy nie spełniają one oczekiwań, to mogą spowodować demotywację. Aby zatem utrzymać zadowolenie pracowników w pracy, należy zaoferować odpowiednie działanie elementów higieny psychicznej, ponieważ takie działania mogą spowodować wyeliminowanie frustracji. W dalszej kolejności należy skupiać się

na czynnikach motywujących. Dzięki nim można wpływać na poziom satysfakcji oraz motywacji do wykonywanej pracy (Żuchowski, 2021, s. 122). Teoria dwuczynnikowa ma również wiele wspólnych cech z piramidą potrzeb Masłowa, jednakże opiera się na zmodyfikowanej liczbie czynników do oceny sposobu zmotywowania jednostki w miejscu pracy. Według teorii zaspokojenie potrzeb niższego rzędu nie jest równoznaczne ze skłonieniem jednostki do większego wysiłku w celu osiągnięcia pożądaných wyników, lecz wywoła w niej jedynie zadowolenie.



Rys. 4. Projekcja dwuczynnikowej motywacji

Źródło: Weebly.com, 2024

## 1.5. David C. McClelland – Teoria motywacji

David C. McClelland, amerykański specjalista w zakresie motywacji przedsiębiorczości, od roku 1956 wykładał na Uniwersytecie Harvarda, na którym przez dwadzieścia lat prowadził, wraz z grupą współpracowników naukowych, badania nad motywacją i potrzebą osiągnięć. Konsekwencją badań była teoria motywacji, która bazowała na obserwacji poczynań kierowników wyższego szczebla. W tej teorii wyodrębniono **trzy potrzeby**:

- **potrzebę osiągnięć** – oznacza chęć uzyskania sukcesu wyznaczonego osobistym kanonem perfekcyjności;
- **potrzebę przynależności** – dotyczy serdecznych, przyjacielskich więzi z innymi osobami;
- **potrzebę władzy** – odnosi się do sprawdzania ludzi bądź oddziaływania na innych ludzi.



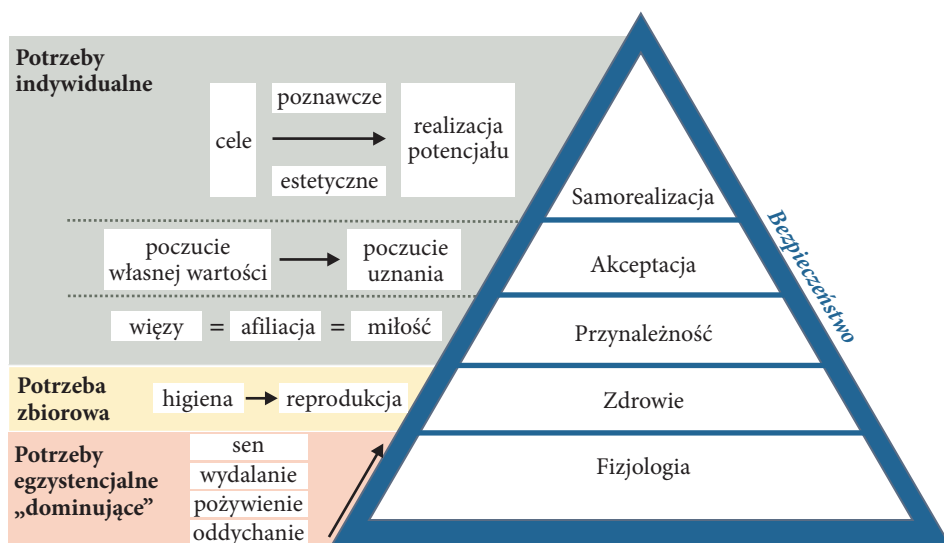
Według McClellanda te trzy potrzeby tworzą podstawę ludzkiej motywacji w środowisku pracy. Autor twierdził, że potrzeby dominujące tworzą osobowość pracownika. Jako przykład podawał fakt, że osoby o wyższej potrzebie przynależności są bardziej narażone na samotność niż osoby z niską potrzebą. Zakładał, że ich potrzeba przynależności może być związana z ich poczuciem własnej wartości i pragnieniem zewnętrznej aprobaty, co nie do końca odzwierciedla piramida Masłowa. Dodatkowo autor analizując potrzebę osiągnięć, zwracał uwagę, że musi istnieć klarowna sytuacja dotycząca możliwości odróżnienia sukcesu od porażki i dlatego konieczne jest poznanie skutków działań w rozsądnym czasie. Jak podkreślał, to perspektywa satysfakcji z osiągnięć jest motywatorem działań przedsiębiorcy. Badania również doprowadziły do wyodrębnienia m.in. wąskiej kategorii ludzi o niezwykłych osiągnięciach (ang. *over achievers*), które nigdy się nie poddają (nie mówią „stop”). Wspólną cechą tych osób są trudne doświadczenia i urazy z dzieciństwa mające wpływ na ich procesy socjalizacji (Żuchowski, 2021, s. 122).

## 2. Metodyka badań

Artykuł ma na celu zasygnalizowanie zmiany w podejściu do zarządzania zespołami ludzkimi przez próbę skondensowania wiedzy opartej na dotychczasowych teoriach będących konsekwencją badań w ujęciu potrzeb ludzkich. W tekście zostanie podjęta próba usystematyzowania na nowo drabiny ludzkich potrzeb z uwzględnieniem kultury europejskiej populacji. Wynika to z hipotezy, która zakłada, że ludzkie potrzeby są sumą kultury i regionu, co zauważył już Malinowski podczas badań dzikich plemion na początku XX wieku. Jako problem badawczy przyjęto również zasadność zbadania, czy potrzeba bezpieczeństwa powinna być dominującą ludzką potrzebą. Istnieje wiele argumentów pozwalających uznać tak daleko idące twierdzenie za słuszne. Do realizacji celu posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa istniejących już badań B. Malinowskiego, A. Masłowa, C.P. Alderfera, F.I. Herzberga oraz D.C. McClellanda. Komparacja wyników badań tych uczonych pozwoli na wypracowanie metodą analizy i konstrukcji logicznej wniosków, które posłużą do uzasadnionego zaktualizowania piramidy potrzeb z uwzględnieniem współczesnej kultury europejskiej. Użyteczna w toku realizacji badań będzie droga dedukcji i indukcji proponowanych rozwiązań oraz studium przypadków, co pozwoli na wnikliwie podejście do problematyki z jednoczesnym zweryfikowaniem hipotezy.

### 3. Wyniki badań

Zaproponowana została zmodyfikowana piramida ludzkich potrzeb (zob. rys. 5) uwzględniająca współczesną europejską kulturę (kultura + region = potrzeby). Dodatkowo została przedstawiona argumentacja przemawiająca za słusnością dopasowania hierarchii ludzkich potrzeb w piramidzie na podstawie studium przypadków. Człowiek jako istota rozumna (posiadająca świadomość) podejmuje decyzje, wybory w sposób przemyślany i zaplanowany. Pomijając odruchy instynktowne i intuicyjne, takie jak oddychanie czy zaspokojenie podstawowych potrzeb egzystencjalnych, to jednostka osobowa właśnie indywidualnie dokonuje wyboru przynależności, partnera życiowego lub własnej kariery. Są to tak zwane wybory i potrzeby zdominowane przez cechy charakteru, osobowość oraz predyspozycje genetyczne. Oprócz uwarunkowań genetycznych przekazywanych z pokolenia na pokolenie istotne w toku rozwoju człowieka są edukacja i zdobyte umiejętności, ale jest to ściśle uzależnione od zdolności do samorealizacji, czyli pryncypalnej potrzeby ludzkiej w ujęciu wszystkich potrzeb.



Rys. 5. Zaktualizowana i rozbudowana piramida Masłowa

Źródło: opracowanie własne

Zanim zostanie przedstawiona argumentacja pozwalająca zhierarchizować ludzkie potrzeby, na wstępie należy wyjaśnić pojęcia, takie jak „potrzeby zbiorowe”, „potrzeby egzystencjalne” czy „potrzeby indywidualne”. A zatem:

- **potrzeby zbiorowe** – potrzeby, które w drodze ewolucji zostały wykształcone stadnie i mają wspólny cel. Należy przez to rozumieć, że nie tylko wynikają z potrzeb jednostki, lecz są również pożądane przez ogół społeczeństwa;

- **potrzeby egzystencjalne** – każda potrzeba, która wpływa na zdolność gatunku do przetrwania. Są to przede wszystkim potrzeby fizjologiczne niezbędne do podtrzymania życia. Wszystkie wymienione w artykule teorii nawiązują do potrzeb egzystencjalnych rozumianych jako podstawowe potrzeby ludzkie;
- **potrzeby indywidualne** – potrzeby zależne tylko i wyłącznie od woli pojedynczej jednostki, przy czym nie ma ona wpływu na potrzebę zbiorową. Potrzeby te wpisują się w teorię dwuczynnikowej motywacji, wyższych szczebli piramidy Maslowa oraz teorię ERG jako potrzebę rozwoju.

Podchodząc do próby zhierarchizowania ludzkich potrzeb, należy uświadomić sobie, jaką rolę w życiu ludzkim odgrywa bezpieczeństwo. Czy jest to proces, stan czy może niezbędny element do realizacji każdej innej potrzeby, nawet tej egzystencjalnej? Jest to pytanie sporne wśród uczonych od lat. Warto mieć świadomość, że istnieje logiczne powiązanie bezpieczeństwa z każdą potrzebą. Należy przez to rozumieć, że każdą potrzebę można połączyć z sytuacją życiową, która będzie przemawiała za tym, że dopóki bezpieczeństwo w danej sytuacji nie będzie zachowane, dopóty nie nastąpi realizacja żadnej potrzeby. Za przykład mogą posłużyć najniższe egzystencjalne potrzeby, jakimi są oddychanie, sen, wydalanie czy zdobywanie pożywienia. Warto zaznaczyć, że przedstawione w toku argumenty oraz sytuacje nie wymagają wnikliwych badań empirycznych, ponieważ należą one do oczywistych zachowań ludzkich, które każdy człowiek może zweryfikować w wyniku autopsji rozumianej jako naoczne stwierdzenie lub własna obserwacja.

### 3.1. Potrzeba fizjologiczna (egzystencjalna)

Oddychanie jest to czynność niezbędna do życia ludzkiego, mająca zapewnić przetrwanie organizmu. Człowiek fizjologicznie przystosowany jest tylko do oddychania w odpowiednich warunkach. Nie można oddychać swobodnie mieszkanką gazów o diametralnie innym składzie niż powietrze ziemskie (21% tlenu, 78% azotu, 1% helowców). Zmiana na inne środowisko, np. pod wodą, powoduje już, że ludzki mózg nie pozwoli złapać oddechu. Zdecydowana większość przypadków, w których przyczyną śmierci jest utonięcie, tak naprawdę spowodowana jest uduszeniem będącym konsekwencją niedostarczenia tlenu do mózgu i braku wydalania produktów gazowych z organizmu. Należy zaznaczyć, że to nie brak tlenu jest deterministyczny dla oddychania, lecz stale zwiększające się stężenie dwutlenku węgla w organizmie, co zmusza do wydechu, w przeciwnym razie nastąpi szybkie zatrucie organizmu toksycznym produktem gazowym. W związku z czym kolejną fazą tonięcia jest próba uzyskania kilku spontanicznych oddechów, które pojawiają się tuż po przekroczeniu progu pobudliwości ośrodka oddechowego przez ilość dwutlenku węgla we krwi. W ostatnim etapie utonięcia, kiedy mózg powoduje zanik świadomości spowodowany odcięciem od tlenu, następuje rozluźnienie mięśni i zalanie płuc wodą.

Jest to determinowane odruchem bezwarunkowym (Górecki, 2017, s. 90). Do ostatniego momentu świadomości mózg nie pozwala na zacerpnięcie oddechu pod wodą. Zatem aby ludzki mózg wysyłał do organizmu niezakłócone sygnały nakazujące płucom oddychanie, należy zapewnić bezpieczne środowisko do oddychania, co jest ściśle powiązane z bezpieczeństwem otoczenia.

Podobna sytuacja występuje na terenie skażonym toksycznymi gazami lub dymem. Warto zauważyć, że nawet przebywając w miejscu, w którym panuje nieprzyjemny zapach, instynktownie człowiek nabiera powietrze i wstrzymuje oddech. W konsekwencji, aby zaspokoić egzystencjalną potrzebę, jaką jest oddychanie, należy zapewnić bezpieczeństwo środowisku, w którym to następuje. Na podstawie tego przykładu oraz tych, które można przedstawić drogą dedukcji i indukcji, należy uznać, że bezpieczeństwo jest potrzebą nadrzędną nawet w obliczu potrzeb egzystencjalnych. Podobne założenia i argumenty można zastosować do innych potrzeb podstawowych, takich jak pożywienie, sen lub wydalanie. Zakładając, że potrzeby wyższe nie mogą być spełnione bez zapewnienia potrzeb egzystencjalnych, bezpieczeństwo będzie kanwą do tworzenia wszystkich potrzeb w piramidzie i proponowany jest następujący układ (zob. rys. 6).



Rys. 6. Finalna postać zaktualizowanej piramidy Masłowa

Źródło: opracowanie własne

### 3.2. Potrzeba zdrowia

Zaprezentowano pojedynczy przykład, który przemawia za wyższością ogólnie rozumianego bezpieczeństwa nad potrzebami egzystencjalnymi. Rozważaniom należy poddać jeszcze poziomy wyższe piramidy. Kolejnym poziomem będzie zdrowie rozumiane jako składowe higieny i reprodukcji. Argumenty przemawiające za uznaniem zdrowia jako kolejnej potrzeby w piramidzie są następujące: każda jednostka osobowa, aby myśleć o wyższych poziomach potrzeb, musi posiadać odpowiednie zdrowie, które można zapewnić przez odpowiedni tryb życia i higienę. Jest to warunek konieczny do tego, aby myśleć o przynależności oraz uznaniu. Sprowadzając to do realnego przykładu, można założyć, że przy braku jakiegokolwiek higieny nie jest możliwe w kulturze współczesnych Europejczyków stworzenie więzi, związku czy przynależności. Osoba pozbawiona podstawowej higieny czy posiadająca osobliwą jednostkę chorobową będzie alienowana społecznie. To zjawisko jest dość dobrze zauważalne w przypadku osób bezdomnych lub cierpiących na choroby zakaźne, takie jak np. HIV (Trzop, Walentynowicz-Moryl, 2017, s. 38). Brak higieny powoduje brak akceptacji społecznej i w związku z tym nie można przejść do realizacji wspomnianych szczebli drabiny potrzeb.

Prokreacja jest potrzebą fizjologiczną, ale nie należy jej utożsamiać z potrzebą niezbędną do życia. Dowodem na tę tezę są liczne w kulturach całego świata stany kapłańskie nakazujące życie w celibacie. Istnieją osoby, które z powodu własnego wyboru lub w wyniku jednostki chorobowej, takiej jak zaburzenia endokrynologiczne, pozbawione są potrzeby prokreacji i zdolności rozmnażania, a mimo to żyją. W związku z tym nie należy kategoryzować prokreacji jako egzystencjalnej potrzeby, pomimo że wynika ona z fizjologii. Niemniej istnieją współczesne badania, które jednoznacznie wskazują na brak współżycia seksualnego jako przyczynę wielu chorób psychicznych lub fizycznych w znacznym stopniu obniżających jakość życia (Lew-Starowicz, 2019, s. 57). Dodatkowo prokreacja jest ściśle powiązana z higieną, ponieważ współcześnie nawiązanie kontaktów seksualnych z osobą o wątpliwej higienie jest bardzo mało prawdopodobne. W kulturze europejskiej zauważalny jest kult prokreacji jako zdrowego trybu życia z jednoznacznym uznaniem seksu jako sposobu na rozładowanie napięcia stresowego. Istnieją badania (Lew-Starowicz, 2018, s. 44) wskazujące, że seks jest naturalnym mechanizmem antydepresyjnym, ponieważ podczas współżycia, patrząc z fizjologicznego punktu widzenia, w ludzkim mózgu następuje wyrzut przez receptory hormonów „szczęścia”, takich jak serotonina, endorfina, oksytocyna, które są uznawane za podstawowe czynniki poprawiające nastrój. Z tego tytułu prokreację należy zaliczyć bardziej do potrzeb zdrowia, a nie jak to było dotychczas, do potrzeb fizjologicznych.

Należy podkreślić, że zarówno higiena, jak i prokreacja w kategorii zdrowia są potrzebą zbiorową. Przemawiają za tym następujące przesłanki:

- Do prokreacji zgodnie z prawami natury potrzebne są dwie osoby (kobieta i mężczyzna).
- Przetrawanie gatunku jest w zbiorowym interesie całej populacji.

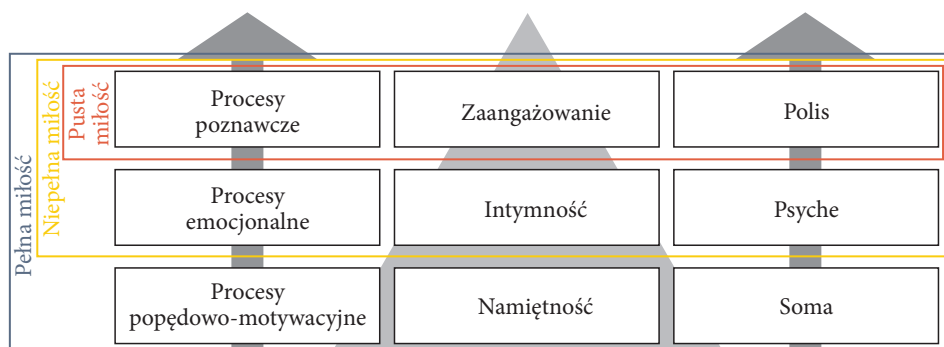
Prokreacja dotyczy prawie wszystkich ludzi, a biorąc pod uwagę kulturę i zwyczaje europejskie, seks traktowany jest dość swobodnie, gdyż przypadkowe kontakty są na porządku dziennym. Z drugiej strony czasy pandemii COVID-19 pokazały jak bardzo higiena jest przedmiotem potrzeb zbiorowych. Dochodziło do sytuacji, że ludzie niezakażeni w obawie o własne życie i zdrowie powiadamiali służby o łamaniach sankcji kwarantanny przez osoby zakażone. Zdarzenia te nie miały podłoża zaciekłości, wredności czy indywidualnych porachunków, a podyktowane były jedynie troską o ogólne bezpieczeństwo zdrowotne całości społeczeństwa. W związku z czym w zachowaniu ludzkim istnieje instynktowna obawa o zbiorowe zdrowie. Przesłanką również mówiącą, że zdrowie powinno być tuż nad potrzebami fizjologicznymi, jest fakt, że konsekwencją zaburzeń w oddychaniu, odżywianiu, wydalaniu i śnie są właśnie swoiste jednostki chorobowe. To także świadczy o tym, że każdy szczebel drabiny potrzeb jest ze sobą powiązany przyczynowo-skutkowo. W nawiązaniu do teorii ERG Alderfera zdrowie jest potrzebą, która jest powtarzana pomimo wcześniejszego jej zaspokojenia.

### 3.3. Potrzeba przynależności

Przechodząc do dalszych rozważań nad wyższym poziomem piramidy, należy uznać tok myślenia A. Masłowa za słuszny, ponieważ zdefiniował on trzeci szczebel drabiny hierarchii potrzeb jako przynależność. Ta potrzeba jest budulcem wynikającym z natury człowieka jako organizmu stadnego. W drodze rozwoju ludzkość wykształciła sobie pewne powiązania przynależności, w przypadku których do najoczywistszych należy podział na państwa, religie, utożsamianie się z grupami społecznymi. Najbliższą przynależność, jaką człowiek może pozyskać, są więzi rodzinne wynikające poniekąd z prostej linii pokrewieństwa genetycznego. Oprócz więzi rodzinnych każdy człowiek zależnie od osobowości posiada chęć afiliacji oraz rozwijania potrzeby wyższej, jaką jest miłość i chęć założenia rodziny. Usytuowanie samej potrzeby i miejsca w piramidzie jest zgodne z wizją teorii ERG w nawiązaniu do relacji społecznych oraz teorii motywacji McClellanda w ujęciu przynależności. Przy czym to od indywidualnych cech charakteru zależy, co dana jednostka osobowa wybierze. Jednostka może skupić się na rodzinie, miłości czy afiliacji z innymi grupami społecznymi, przy czym w Europie zauważalny jest również trend odchodzenia od związków małżeńskich na rzecz wolności osobistej i kariery. Dlatego zasadne jest utrzymanie na równi przedstawionych potrzeb zaklasyfikowanych jako potrzeba przynależności. Na szczególną uwagę w tej kategorii zasługuje omówienie wyższej potrzeby, jaką jest miłość.

### 3.4. Potrzeba miłości

Nie bez znaczenia pozostaje w tej materii jakość związku partnerskiego, w jakim funkcjonuje dany człowiek, gdyż obecnie najpopularniejszym i wszechstronnym ujęciem tego fenomenu jest trójczynnikowa teoria miłości Roberta Sternberga (zob. rys. 7). Teoria podkreślająca złożoność i uniwersalność relacji, która została potwierdzona empirycznie (Sternberg, 1997, s. 321). Wspomniany amerykański psycholog wyróżnił trzy składowe miłości: namiętność, intymność, zwaną również w literaturze bliskością, oraz zaangażowanie, określane synonimicznie zobowiązaniem (Olesiński, 2013, s. 13). Obecnie w wyniku braku świadomości podyktowanego znikomą edukacją dość powszechnie spotykane są deficyty prezentowanych składowych w związkach małżeńskich. Ma to swoje konsekwencje w postaci chęci poszukiwania tych uczuć wyższych w innych formach relacji, które uwzględniając kulturę europejską, są powszechnie tolerowanym społecznie zjawiskiem.



Rys. 7. Trójwarstwowe ujęcie miłości wraz z trzema procesami psychicznymi

Źródło: Olesiński, 2013, s. 11

W teorii wyróżnia się trzy składowe, na których opiera się związek partnerski. Pierwsza to tzw. pusta miłość. Jest wtedy, gdy w związku kobieta i mężczyzna nie mają wspólnych celów i nie łączy ich nic poza wspólną potrzebą posiadania materialnych rzeczy, których oddzielnie nie można osiągnąć. Jest to związek z konieczności uwarunkowany ekonomicznie, ponieważ rozstanie wiąże się z poniesieniem strat materialnych. Kolejnym stadium jest miłość niepełna, oparta na intymności rozumianej jako empatia, utożsamianie się oraz zrozumienie i podzielenie wspólnych celów. Jest to relacja tzw. „przyjacielska” wynikająca z poziomu psychicznego. Do pełnej miłości potrzebna jest jeszcze namiętność realizująca procesy popędowe, wynikająca z somatyki rozumianej w tym wypadku jako cielesne odczuwanie stanów psychicznych. Uważa się, że w monogamistycznym związku pełna miłość jest stanem, który sprawia, że człowiek nie ma potrzeby poszukiwania

innych relacji (co zazwyczaj jest konsekwencją pustej miłości). Należy podkreślić, że potrzeby prokreacji i miłości są ściśle ze sobą skorelowane. Jest to również dowód szczególnych powiązań pomiędzy zdrowiem a potrzebą przynależności w piramidzie.

### 3.5. Potrzeba akceptacji

Potrzeba akceptacji jest poniekąd potwierdzeniem przynależności, w przypadku której kluczową rolę odgrywa zarówno poczucie własnej wartości, jak i uznanie w oczach innych, w szczególności tych, do których chcemy przynależać. Nie bez znaczenia jest kolejność, ponieważ aby zyskać uznanie innych ludzi, najpierw należy poznać i zaakceptować własną wartość. W przeciwnym razie człowiek taki będzie miał kompleksy, a to przełoży się na relacje z innymi ludźmi. Potrzebę akceptacji mocno eksponuje teoria motywacji przez wdrażanie motywatorów i czynników higieny. Zaburzenie zarówno motywatorów, jak i czynników higieny będzie skutkowało uczuciem alienacji oraz brakiem akceptacji, co przełoży się na jakość wykonywanej pracy lub samorealizacji.

### 3.6. Potrzeba samorealizacji

Pryncypalną potrzebą ludzką jest dążenie do samorealizacji. Uważa się, że aby odnosić sukcesy zawodowe, trzeba mieć spełnione wszystkie wspomniane potrzeby. Wynika to z konieczności skupienia uwagi na karierze i rozwoju. Jak pokazuje życie, nawet najzdolniejsi i najwybitniejsi tego świata, kiedy przegrywają na innych „frontach” życia, to finalnie pomimo starań ponoszą klęskę. Dążenie do samorealizacji powinno być poprzedzone wyznaczeniem celów. Wykorzystując umiejętnie możliwości poznawcze lub estetyczne, należy dążyć w wyniku realizacji potencjału do osiągnięcia ustalonych celów. Jako składową pryncypalnej potrzeby uznano również wiarę, co bez względu na kulturę oraz religię jest w naturze ludzkiej. Wiara może być powiązana z potrzebą poznawczą lub estetyczną. Potrzebę samorealizacji uwzględniają prawie wszystkie teorie ludzkich potrzeb. W dwuczynnikowej teorii motywacji stanowi ona motor napędowy do chęci uzyskania zadowolenia. W teorii ERG, tak samo jak w piramidzie Maslowa, stanowi najwyższą potrzebę ludzką, a w teorii McClellanda eksponowana jest przez potrzebę osiągnięć, którą motywowana jest chęć uzyskania sukcesu wyznaczonego osobistym kanonem perfekcjonizmu.

## 4. Dyskusja

Twórcy teorii ludzkich potrzeb eksponowali potrzeby przez różne imperatywy w zależności od kontekstu badań. Należy podkreślić fakt, że Malinowski w przeciwieństwie do pozostałych późniejszych badaczy potrzeb ludzkich reprezentował







dziedzinę antropologii, a przez to należy rozumieć, że badał interdyscyplinarną dziedzinę nauki na pograniczu nauk humanistycznych, społecznych i przyrodniczych. Zajmował się badaniem człowieka jako jednostki w społeczeństwie w kontekście historycznej zmienności, biorąc pod uwagę warunki socjalno-ekonomiczne oraz kulturowe. Należy również zaznaczyć, że jego poglądy w pełni nie zostały odzwierciedlone podczas budowy kolejnych teorii ludzkich potrzeb, tworzonych głównie przez psychologów, których wyniki badań zostały przedstawione w toku artykułu. Jak zauważył sam Malinowski, potrzeby są pochodną kultury oraz regionu, wobec czego można postawić tezę, że dla każdej nacji w ujęciu geolokalizacji i kultury będą one inne. Dodatkowo we współczesnych badaniach nad usystematyzowaniem ludzkich potrzeb zauważalny jest trend wkomponowania bezpieczeństwa jako istotnej potrzeby choćby przez fakt, że umieszczone jest ono we wszystkich teoriach potrzeb. Pomimo różnic w celowości prezentowanych badań wynikających z odmiennych zainteresowań oraz dziedzin nauki (np. Maslow był psychologiem, a Malinowski antropologiem) to Maslow, w przeciwieństwie do Malinowskiego, umieścił bezpieczeństwo tuż ponad potrzebami egzystencjalnymi. Dodatkowo ułożył potrzebę zdrowia domyślnie w kategorii bezpieczeństwa. Różnica w hierarchii potrzeb prezentowanych uczonych może być spowodowana kulturą badanej populacji, albowiem Malinowski badał dzikie plemiona, a Maslow przeprowadzał badania na ucywilizowanym społeczeństwie anglosaskim.



Przedstawione w artykule teorie mają wiele cech wspólnych. Ich zestawienie z wyeksponowaniem podobieństw będzie stanowiło logiczne połączenie wszystkich teorii (z pominięciem kontekstu prowadzonych badań), co zostało przedstawione na rysunku 8.

Analiza potrzeb wyeksponowanych w teoriach przedstawionych w artykule pozwala na uszeregowanie ich zgodnie z kontekstem. Kolorami zaznaczono potrzeby bliskoznaczne, np. reprodukcję i seks lub rozwój i samorealizację. Tak zaprezentowane zestawienie pozwala również na przeanalizowanie utworzonej w artykule piramidy pod kontem uniwersalności i wyczerpania pełnego spektrum potrzeb ujętych w innych teoriach. W konfrontacji z teorią dwuczynnikowej motywacji uwzględniono jako imperatywy:

– czynniki higieny:

-  – bezpieczeństwo, ruchliwość,
-  – zdrowie,
-  – metabolizm, warunki fizyczne, fizjologia,
-  – reprodukcja, seks.

– motywatory:

-  – przynależność, uznanie, relacje społeczne, akceptacja,
-  – rozwój, samorealizacja, władza.

Bronisław Malinowski (potrzeby plemion)	Metabolizm	Frederik Herzberg (dwa czynniki motywacyjne)	Czynnik higieniczny	Motywatory
	Reprodukcja		Czynnik higieniczny	Motywatory
	Warunku fizyczne		Czynnik higieniczny	Motywatory
	Bezpieczeństwo			
	Ruchliwość			
	Rozwój			
	Zdrowie			
Abraham Maslow (Piramida Masłowa)	Fizjologia	David McClelland (Teoria motywacji)	Osiągnięcia	
	Seks		Przynależność	
	Bezpieczeństwo		Władza	
	Przynależność			
	Uznanie			
	Samorealizacja			
Clayton Alderfer (Teoria ERG)	Egzystencjalne			
	Relacje społeczne			
	Rozwój			
Piramida potrzeb kultury europejskiej	Fizjologia			
	Zdrowie			
	Prokreacja			
	Przynależność			
	Akceptacja			
	Samorealizacja			

Rys. 8. Zestawienie potrzeb według teorii opisanych w artykule  
Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona w taki sposób metodologia wyraźnie wskazuje, że hierarchia ludzkich potrzeb dla tak skomponowanej piramidy w pełni wyczerpuje wszystkie potrzeby zaimplementowane w pozostałych teoriach z jednoczesnym zachowaniem ciągu logicznego tych potrzeb.

Piramida potrzeb ludzkich, pomimo że powinna być uniwersalna dla danej nacji (kultury), może się okazać łatwa do podważenia, ponieważ zawsze znajdzie się głos krytyczny, który wykaże przeciwstawny argument co do jej hierarchii. Z drugiej strony na każdym poziomie piramidy będziemy w stanie tak dobrać przykłady, aby obronić zakładaną tezę. W związku z czym istota piramidy zależna jest od tego, w jakim celu chcemy ją wykorzystać. Celem artykułu nie była krytyka działalności A. Masłowa i B. Malinowskiego oraz pozostałych badaczy, a jedynie dostosowanie piramidy potrzeb do współczesnego europejskiego stylu życia, bo jak wskazano, czas i region (kultura) mają kluczowe znaczenie w definiowaniu potrzeb ludzkich. W tekście starano się obiektywnie i zgodnie z dostępną wiedzą w przedmiotowym obszarze wykazać, że o ile A. Maslow na ówczesne czasy i zasięg kulturowy przedstawił w stopniu należyтым hierarchię potrzeb, to mylił się co do roli i miejsca bezpieczeństwa w piramidzie. Nie uwzględnił również należytego miejsca dla zdrowia, podciągając je pod bezpieczeństwo. Wydaje się, że niezasadne było również ujęcie prokreacji w kategorii potrzeb egzystencjalnych, bo jak powszechnie wiadomo, nie każda jednostka osobowa może, musi i chce mieć potomstwo, a same kontakty seksualne nie są niezbędne do życia. Niemniej są one kluczowe do utrzymania zdrowia w równowadze (Lew-Starowicz, 2019, s. 57). Należy jednakże przyznać, że A. Maslow prawidłowo zdefiniował górną część piramidy, która zdaje się, że bez względu na czasy i region, w jakich żyje dana populacja, jest niezmienna. Różnicę hierarchii potrzeb wykazał w swojej twórczości B. Malinowski, ale jak już wspomniano, badał on plemiona, które były na prymitywnym etapie rozwoju społecznego.

## Wnioski

Każdy żywy organizm w naturze ma jakieś egzystencjalne potrzeby. W miarę wzrostu świadomości danego organizmu potrzeby te są większe i wyższe (bardziej wyrafinowane). Potrzeby egzystencjalne, które decydują o przetrwaniu danej jednostki, dominują nad innymi wyższymi potrzebami. Dodatkowo, tak jak słusznie zaobserwował B. Malinowski, potrzeby są uwarunkowane przede wszystkim kulturowo. Wolno postawić tezę, że im bardziej świadomy organizm występuje w naturze, tym bardziej szeroko rozumiane bezpieczeństwo staje się jego potrzebą. Współcześnie należy uznać, że bezpieczeństwo jest kanwą, na której należy budować drabinę potrzeb, ponieważ to ono determinuje nawet potrzeby egzystencjalne.

Każdą potrzebę instynktowną, w tym egzystencjalną, jaką wykonuje dana jednostka osobowa, można uzależnić od stopnia bezpieczeństwa, które bezpośrednio wpływa na tę czynność. W przeciwnym razie świadomy organizm, który nie uwzględni bezpieczeństwa jako podstawowej potrzeby, będzie się cechował zdolnościami destrukcyjnymi, a to w konsekwencji prowadzi do wyginięcia gatunku.

Jak już wspomniano, każdy ma prawo skrytykować słuszność utworzonej piramidy, tak samo jak każdy ma prawo utworzyć na podstawie solidnych argumentów własną piramidę, ponieważ nie jest do tego wymagana olbrzymia wiedza z zakresu antropologii, kulturoznawstwa i behawioryzmu. Obecnie żadna przesłanka nie stoi na przeszkodzie, aby uznać tak skomponowaną drabinę potrzeb za słuszną w ujęciu kultury i regionu europejskiego. Za jakiś czas zajdą zmiany w społeczeństwie, które wymuszą ponowną aktualizację potrzeb, bo człowiek nadal ewoluuje i zmienia się postrzeganie przez niego otoczenia. Niemniej jedno pozostanie już pewne, bezpieczeństwo w drabinie ludzkich potrzeb będzie zyskiwało na znaczeniu.

Przekładając uzyskaną wiedzę na potrzeby kompetencji zarządzania organizacją, zmienia się spojrzenie na to, jakie są priorytety w dowodzeniu zespołami ludzkimi. Kluczowe dla utrzymania przywództwa staje się zapewnienie bezpieczeństwa podwładnym jako najważniejszej potrzeby do ich egzystencji. Przekładając to na dwuskładnikową teorię motywacji, należy w pierwszej kolejności uwzględnić czynniki higieny, a dopiero później motywatory.

Innego, nieco bardziej liberalnego spojrzenia wymaga również podejście do kategorii potrzeby zdrowia, na którą składa się szeroko rozumiana higiena w ujęciu zdrowia i prokreacja. Człowiek jako organizm stadny stara się zaadoptować do otoczenia, w którym zgodnie z kulturą europejską oraz stale rozwijaną wiedzą medyczno-psychologiczną, prokreacja stała się podwaliną niezbędną do zbudowania więzi w relacji partnerskiej oraz akceptacji szczególnie w ujęciu miłości jako składowej potrzeby przynależności. Dodatkowo prokreacja stanowi najwyższy czynnik tzw. trójczynnikowej teorii miłości (Olesiński, 2013, s. 12), co stanowi o indywidualnym podejściu do tego, jak wygląda życie prywatne każdego człowieka. Znajomość tak zdefiniowanej piramidy pozwala uniknąć wielu konfliktów interpersonalnych z jednoczesnym budowaniem solidnych więzi w zespole i człowiek, któremu uniemożliwi się realizację potrzeb egzystencjalnych, zbiorowych oraz wyższych, będzie zawsze dążył do zaspokojenia tych potrzeb za sprawą alternatywnych metod lub zorientowania się na inne motywatory.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] AMIŁOWSKA-CZAJA, A., KRETEK, H.A., 2020. Metody badania stresu i wypalenia zawodowego na przykładzie grupy policjantek i pielęgniarek, *Eunomia*, nr 1 (98), s. 59-93.
- [2] BANASZAK, S., DOKTÓR, K., 2017. *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- [3] BIEŃKOWSKA, J., 2013. *Psychospołeczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- [4] CHORAŻY, M., 2011. Złożoność i hierarchia organizmów żywych, *Nauka*, nr 3, s. 89-112.
- [5] DOŁOT, A., 2014. Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych, *Zeszyty Naukowe Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, nr 71.
- [6] GÓRECKI, T., 2017. Pierwsza pomoc w przypadku podtopienia, *Medycyna Praktyczna. Padiatria*, nr 4, s. 89-93.
- [7] JARMOSZKO, S., 2023. Bronisław Malinowski jako prekursor antropologii bezpieczeństwa, *Kra-kowskie Studia Międzynarodowe*, vol. 20, nr 2, s. 59-78.
- [8] LEW-STAROWICZ, Z., 2018. *On. Pytania intymne*, Warszawa: Wydawnictwo Czerwone i Czarne.
- [9] LEW-STAROWICZ, Z., 2019. *Ona. Pytania intymne*, Warszawa: Wydawnictwo Czerwone i Czarne.
- [10] LIBERACKI, M., 2017. Bezpieczeństwo jako fundamentalna potrzeba bytu i rozwoju człowieka, *Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego*, vol. 11, s. 23-32.
- [11] MALINOWSKI, B., 1984. *Zwyczaj i zbrodnia w społeczności dzikich: życie seksualne dzikich w północno-zachodniej Melanezji: miłość, małżeństwo i życie rodzinne u krajowców z Wysp Trobrianda Brytyjskiej Nowej Gwinei*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- [12] MALINOWSKI, B., 2000. *Jednostka, społeczność, kultura*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [13] OLESIŃSKI, P., 2013. Rozwojowe ujęcie Trójczynnikowej Teorii Miłości Roberta Sternberga – trójwarstwowa miłość, *Psychologia Rozwojowa*, vol. 18, nr 2, s. 9-18.
- [14] SKIBA, M., 2017. Potrzeby i wartości jako wyznaczniki ludzkiego działania, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 2, s. 35-45.
- [15] STERNBERG, R., 1997. Construct validation of a triangular love scale, *European Journal of Social Psychology*, nr 27, s. 313-335.
- [16] TAORMINA, R.J., GAO, J.H., 2013. Maslow and The Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs, *American Journal of Psychology*, vol. 126, nr 2, s. 155-177.
- [17] TRZOP, B., WALENTYNOWICZ-MORYL, K. (red.), 2017. *Spoleczne wymiary zdrowia i choroby: od teorii do praktyki*, Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.
- [18] ŻUCHOWSKI, I. (red.), 2021. *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, Ostrołęka: Wydawnictwo Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika.

## NETOGRAFIA

- [1] ALDERFER, C.P., 1999. *Teoria ERG*, <http://www.exporter.pl/zarządzanie/pracownicy/2alderfer.html> (dostęp: 29.11.2024).
- [2] CENTRUMRATOWNICTWA.COM, 2024. *Jak tonie człowiek? Po cichu*, <https://www.centrumratownictwa.com/blog/jak-tonie-czlowiek-po-cichu> (dostęp: 26.11.2024).
- [3] DZIEJE.PL, 2020. *Bronisław Malinowski*, <https://dzieje.pl/postacie/bronislaw-malinowski> (dostęp: 26.11.2024).
- [4] MCLEOD, S., 2024. *Maslow's Hierarchy of Needs*, <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (dostęp: 24.11.2024).
- [5] WASILCZYK, I., BOSAK, M., 2023. *Piramida Maslowa*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Piramida\\_Maslowa](https://mfiles.pl/pl/index.php/Piramida_Maslowa) (dostęp: 26.11.2024).
- [6] WEEBLY.COM, 2024. *Teorie treści*, <https://motkiermarketing.weebly.com/teorie-tre347ci.html> (dostęp: 28.11.2024).
- [7] YOUTUBE, 2018. *Who built Maslow's Hierarchy of Needs pyramid?*, <https://www.youtube.com/watch?v=3dFboMWMafo> (dostęp: 24.11.2024).

