

ANNA LUBRAŃSKA

Zakład Psychologii Pracy Społecznej i Doradztwa Zawodowego  
Instytut Psychologii UŁ

## **GOTOWOŚĆ DO ZMIANY NA PRZYKŁADZIE BADAŃ PRZEDSTAWICIELI KADRY KIEROWNICZEJ**

### **WPROWADZENIE**

Stwierdzenie, że współczesny świat pracy znacząco się zmienił, jest tyleż banalne, co prawdziwe. Trendy, przyspieszenia o charakterze społecznym, gospodarczym czy politycznym silnie dynamizują naszą rzeczywistość. Zmiany stały się naturalnym czynnikiem rozwoju organizacji, decydującym o jej pozycji i konkurencyjności. Jednocześnie fakt ten stawia przed uczestnikami organizacji nowe zadania, często przekraczające ich możliwości oraz dostępne zasoby kompetencyjne i adaptacyjne.

Szczególny rodzaj wymagań wiąże się z pełnieniem funkcji kierowniczej. Jej wykonawcy, postępując zgodnie z podstawowym celem, realizują proces zarządzania, włączając w to również odpowiedzialność za proces zmian. Elastyczność wobec zmian oraz umiejętne nimi zarządzanie uznaje się za jedne z najbardziej pożądanых funkcji kierowniczych. Menedżer, licząc na akceptację nowych propozycji, powinien je precyzyjnie przygotować i przeprowadzić (od strony organizacyjnej i psychologicznej), stworzyć właściwą atmosferę, klimat „dla zmiany”. Warunkiem spełnienia tych wymagań w sposób satysfakcjonujący jest zarówno odpowiednie przygotowanie merytoryczne, jak i wysoka gotowość do zmian.

Zgadzać się z poglądem, że gwarancją skutecznych zmian są zawsze ludzie, że to ich nastawienie warunkuje powodzenie procesu zmian, warto rozpoznać podmiotowe uwarunkowania gotowości do zmian. Podjęto zatem empiryczny wysiłek określenia cech osobowych (głównie właściwości osobowościowych i temperamentalnych), które predysponują jednostkę (zgodnie z założeniem, objętych badaniem przedstawicieli kadry kierowniczej) w kierunku większej lub mniejszej gotowości do zmiany. Rezultaty wykonanego postępowania badawczego stanowią treść niniejszego opracowania.

## ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Rozumienie zmiany organizacyjnej – podobnie jak w przypadku zmiany jednostkowej, indywidualnej – wiąże się z „naruszeniem stanu równowagi w organizacji i równocześnie sposobem osiągnięcia nowego stanu równowagi” (Lewin, 1952, za: Turcka, 2006, s. 121). Współcześnie, każda z części organizacji, sektor czy dziedzina jej funkcjonowania może zostać objęta procesem zmian, powodując różne następstwa jednostkowe i organizacyjne. Rozpatrując strukturę i dynamikę rozwoju organizacji, wśród obszarów zmian organizacyjnych wymienia się: strukturę organizacji, hierarchię organizacyjną, cele organizacji, jej tożsamość, otoczenie, decyzje kierownicze czy zmianę modelu kariery (Turcka, 2006, s. 125–126).

Dla niniejszego opracowania charakterystyczny jest pogląd, iż analizowanie postaw jednostki wobec zmian wymaga uwzględnienia udziału czynników natury indywidualnej i cech sytuacji. Abstrahując od okoliczności sytuacyjnych, uzyskuje się jedynie wąski i niepełny wymiar transformowanej rzeczywistości. Indywidualna perspektywa percepcji procesów przeobrażeń zależna jest bowiem od właściwości podmiotu, ale równocześnie pozostaje uwikłana w szerszy kontekst sytuacyjny. Wspólnie – zmienne podmiotowe i sytuacyjne – stanowią układ wzajemnych zależności, określając specyfikę konkretnej sytuacji organizacyjnej. Równoległa obecność tych elementów decyduje o gotowości do zmiany. To pogląd nadrzędny, który na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz studiów teoretycznych w dziedzinie postaw jednostki wobec zjawisk transformacji (Clarke, 1997; Kożuszniak, 1998; Mikołajczyk, 1995; Stoner, Wankel, 1997) doprowadził do wypracowania modelu gotowości do zmiany w środowisku organizacyjnym.

W przyjętym modelu gotowość do zmiany jest zmienną zależną od zmiennych: osobowości, rozumianej w myśl założeń koncepcji Wielkiej Piątki (Strelau, 2000a), wewnętrznego vs zewnętrznego poczucia kontroli (Drwal, 1978), temperamentu, definiowanego według Regulacyjnej Teorii Temperamentu (Zawadzki, Strelau, 1997), Zuckermanowskiego zapotrzebowania na stymulację (*sensation seeking*) (Strelau, 2000b), twórczości, zgodnie z poglądami Torrance’a „uwrażliwianie na problemy, niedostatki, luki w wiedzy, brakujące elementy, dysharmonie i tym podobne; identyfikowanie trudności; poszukiwanie rozwiązań, próby zgadywania lub formułowania hipotez dotyczących zauważalnych niedostatków...” (Proctor, 2002, s. 18) oraz klimatu organizacyjnego (koncepcja D. Kolba), wyznaczanego przez określone warunki pracy – zakres odpowiedzialności, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia oraz kierowanie (Chępa, 1993).

Mimo uwzględnienia licznych zmiennych i wzajemnych relacji między nimi proponowany model zapewne nie charakteryzuje ich wszystkich (zawiera tylko

niektóre prawdopodobne, możliwe do przewidzenia wyznaczniki gotowości do zmiany). Otwartość wobec zmian jest zjawiskiem wieloaspektowym, warunkowanym olbrzymim zbiorem mechanizmów i procesów o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Zatem zadaniem bardzo trudnym jest stworzenie projektu badawczego, który jednocześnie uwzględniałby je wszystkie. Ta świadomość pozostaje czynnikiem stymulującym, będąc jednoczesnym motywem do dalszych eksploracji tego obszaru teoretycznego i empirycznego.

W odniesieniu do zaproponowanego modelu, łączącego szereg przesłanek szczegółowej analizy teoretycznych uzasadnień podmiotowych i sytuacyjnych uwarunkowań gotowości do zmiany, sformułowano następującą hipotezę:

Zmienne podmiotowe i sytuacyjne wchodzą w strukturę wzajemnych oddziaływań, w której cechy osobowości, uwarunkowania temperamentalne, umiejscowienie poczucia kontroli, twórczość, cechy klimatu organizacyjnego wpływają na gotowość do zmiany.

Hipoteza ta ilustruje teoretyczny, przyczynowy model uwarunkowań gotowości do zmiany w organizacji.

## METODY BADAWCZE

W procesie badawczym wykorzystano następujące metody badawcze:

1. Kwestionariusz gotowości do zmiany R. Kriegela i D. Brandta (w tłumaczeniu A. Paszkowskiej-Rogacz, która jest jednocześnie autorem polskiej wersji kwestionariusza), składa się z 35 twierdzeń, dotyczących działania jednostki w warunkach zmienności (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2000; Kriegel, Brandt, 1996).

2. Inwentarz Osobowości NEO – Five Factor Inventory (NEO-FFI) P. T. Costy i R. R. McCrae do diagnozy pięciu wymiarów osobowości: Neurotyczności, Ekstrawersji, Otwartości na doświadczenie, Ugodowości, Sumienności (Zawadzki, Strelau, Szczepaniak, Śliwińska, 1998).

3. Kwestionariusz Delta R. Ł. Drwala, składa się z 24 zdań, pozwalających ocenić przekonanie o wewnętrznej albo zewnętrznej kontroli wzmocnień (Drwal, 1979).

4. Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu FCZ-KT Zawadzkiego i Strelaua został opracowany jako próba operacjonalizacji Regulacyjnej Teorii Temperamentu. Zawiera 120 pozycji, po 20 dla każdej z 6 skal (żwawość, perseweratywność, reaktywność emocjonalna, wytrzymałość, wrażliwość sensoryczna oraz aktywność) (Strelau, 2001; Zawadzki, Strelau, 1997).

5. Skala Poszukiwania Wrażeń M. Zuckermana, wykorzystana do diagnozy czynników, z jakich składa się tendencja do poszukiwania wrażeń (Pospiszył, 1985).

6. Inwentarz „Jakim jesteś?” E. P. Torrance’a i J. Khateny, do diagnozy twórczości. Ma charakter introspekcyjny, jest to narzędzie typu *self-report* (Sołowiej, 1997).

7. Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. Kolba, składa się z sześciu pozycji testowych, które stanowią dokładne zdefiniowane następujących pojęć odnoszących się do warunków pracy (wymiar klimatu organizacyjnego): odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie (Chępa, 1993, s. 385–386).

### OSOBY BADANE

Badaniem objęto 53 osoby pełniące funkcje kierownicze, w wieku od 26 do 64 lat, których staż pracy wynosił od 1 roku do 45 lat. W badaniu wzięły udział 32 kobiety i 21 mężczyzn.

### WYNIKI BADAŃ

Jednym z pierwszych etapów procesu badawczego była analiza zebranego materiału empirycznego, przeprowadzona pod kątem zobrazowania wewnętrznej struktury gotowości do zmiany. Gotowość do zmiany definiuje się jako subiektywną percepcję wymagań otoczenia, której towarzyszą określone stany emocjonalne, procesy poznawcze i wyznaczniki behawioralne, będące rezultatem interpretacji obiektywnej rzeczywistości (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2000, s. 183–184; Kriegel, Brandt, 1996, s. 279–287).

Nakreślenie charakterystyki wewnętrznej struktury gotowości do zmiany wykonano na podstawie analizy czynnikowej i analizy klasterowej. Uzyskanie zbliżonych rezultatów z wykorzystaniem analizy czynnikowej i analizy skupień dowiodło istnienia, nie wykrytej wcześniej, zmienności wewnętrznej struktury gotowości do zmiany. Uzyskane dane pozwoliły na wyróżnienie dwóch typów gotowości do zmiany, poznawczej i emocjonalnej. Osoby o wysokiej gotowości emocjonalnej charakteryzuje: optymizm, zdolność do podejmowania odważnych decyzji, wiara i nadzieja na sukces, emocjonalność pozytywna. Dla osób o wysokiej gotowości poznawczej typowy jest otwarty system poznawczy, oryginalność i giętkość myślenia, ciekawość poznawcza, intuicja i fantazja oraz silne poczucie samosterowności.

Analizę uzyskanego materiału empirycznego prowadzono w kierunku wskazania tych wyznaczników gotowości do zmiany, które mają dla niej najsilniejsze znaczenie. W związku ze sformułowaniem założeń badawczych o występowaniu różnic w zakresie gotowości do zmiany, z uwagi na uwarunkowania podmiotowe

i sytuacyjne, wykorzystano analizę wariancji. Ostateczną odpowiedź na pytanie, jakie zmienne wyznaczają emocjonalną i poznawczą gotowość do zmiany, umożliwiła metoda równań strukturalnych. Skonstruowane modele ścieżek w swej przyczynowej strukturze zależności ujawniły istotność poszczególnych zmiennych dla gotowości do zmiany w obu jej aspektach – poznawczym i emocjonalnym.

Jako pierwsze zostaną zaprezentowane wyniki analizy wariancji (tab. 1).

Tabela 1

Wyniki analizy wariancji i wartości średnie w grupie badanych managerów

Zmienne	Gotowość emocjonalna		F	p	Gotowość poznawcza		F	p
	niska	wysoka			niska	wysoka		
Neurotyczność	60,53	46,80	<b>10,74</b>	<b>0,00</b>	66,38	53,20	<b>6,62</b>	<b>0,02</b>
Ekstrawersja	50,00	54,42	1,32	0,26	56,66	68,21	<b>7,15</b>	<b>0,01</b>
Otwartość na dośw.	47,42	59,60	<b>7,53</b>	<b>0,02</b>	55,57	63,40	2,62	0,13
Ugodowość	48,54	53,18	1,36	0,26	63,63	58,90	1,14	0,30
Sumienność	49,31	53,64	1,36	0,25	55,18	65,82	<b>7,87</b>	<b>0,01</b>
Żwawość	51,58	62,20	<b>4,54</b>	<b>0,05</b>	54,16	63,60	1,66	0,22
Perseweratywność	57,69	46,11	<b>7,13</b>	<b>0,01</b>	65,30	60,77	0,64	0,43
Wrażliwość sensor.	48,45	57,00	2,74	0,12	62,36	59,00	0,20	0,65
Reaktywność emoc.	59,38	48,50	<b>6,28</b>	<b>0,02</b>	66,76	58,30	2,48	0,13
Wytrzymałość	49,83	59,90	4,30	0,05	57,66	64,60	1,43	0,25
Aktywność	50,33	59,77	4,05	0,06	56,44	62,88	0,77	0,39
Twórczość	46,00	59,93	<b>11,26</b>	<b>0,00</b>	60,09	65,35	1,62	0,22
G	49,25	60,75	<b>8,55</b>	<b>0,00</b>	56,16	61,62	0,80	0,38
ES	50,54	50,25	0,00	0,02	58,73	60,75	0,18	0,21
BS	51,09	61,69	<b>6,86</b>	<b>0,01</b>	52,64	65,23	<b>6,48</b>	<b>0,01</b>
TAS	52,80	59,08	3,83	0,06	58,00	66,00	3,62	0,07
DIS	50,09	55,54	2,15	0,15	57,63	58,09	0,00	0,93
I	38,75	59,00	<b>7,60</b>	<b>0,03</b>	53,00	65,00	2,67	0,15
Poczucie kontroli	26,00	57,00	<b>9,41</b>	<b>0,00</b>	61,20	78,00	2,04	0,16
Klimat organizacyjny	59,83	52,00	1,75	0,20	57,83	63,31	0,57	0,56
Wiek	62,20	47,94	<b>17,11</b>	<b>0,00</b>	70,60	61,47	3,04	0,10
Staż	57,66	50,05	2,75	0,11	68,66	61,82	2,05	0,17

Legenda: Skala Ogólna (G), Skali Poszukiwania Doświadczeń (*Experience Seeking Scale* – ES), Skala Podatności na Znudzenie (*Boredom-susceptibility Scale* – BS), Skala Poszukiwania Mocnych Doznań i Przygód (*Thrill and Adventure-Seeking Scale* – TAS), Rozhamowania (*Disinhibition Scale* – DIS), Skala Zapotrzebowania na Stymulację Intelktualną (I).

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskany rozkład wyników sugeruje, że czynnikiem, który wyznacza akceptację lub opór jednostki wobec procesu zmian, jest swoisty układ cech podmiotowych. Fakt ten pozwala określić konstelację cech osobowych warunkujących stopień przychylności menedżerów wobec zmian.

Wśród **czynników osobowościowych**, które wyznaczają gotowość do zmiany, wskazać należy stabilność emocjonalną, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie oraz sumienność. Teoretyczna znajomość wyróżnionych cech, z obszaru teorii „Big Five”, pozwala przypuszczać, iż osoby o najwyższej gotowości do zmian to jednostki zrównoważone, o wysokich umiejętnościach radzenia sobie ze stresem, ciekawe świata i ludzi. Istotną zmienną różnicującą poziom gotowości do zmiany jest **umiejscowienie poczucia kontroli**. Oznacza to, iż wysoki poziom aspiracji, samooceny i samoakceptacji, charakterystyczny dla osób wewnątrzsterownych, warunkuje ich odporność emocjonalną i pozwala bezpiecznie czuć się nawet wobec niepewnych okoliczności. Dalsza analiza uzyskanych rezultatów wyraźnie sugeruje, iż istnieje współzależność między **cechami temperamentu**. Można wnioskować, iż osoby, które charakteryzuje wysoka odporność emocjonalna, wysokie zapotrzebowanie na stymulację, zdolność do szybkiego reagowania i adaptacji do przeobrażeń w otoczeniu, prezentują wyższą gotowość do zmiany. Z kolei odwrotność tych cech – niska odporność na stres, wysoka wrażliwość emocjonalna – skutkuje niską gotowością do zmiany. Rozwijając ten wątek w kierunku funkcjonowania współczesnej organizacji, należy stwierdzić, iż zbieżność indywidualnych predyspozycji i preferencji (których podstawą są cechy temperamentu) z warunkami i wymaganiami miejsca pracy, może współdecydować o poziomie satysfakcji zawodowej.

Zaprezentowane dane wskazują na kolejny istotny fakt statystyczny. Wyposażenie uczestników organizacji w określone właściwości podmiotowe, związane z ich wielowymiarową **potrzebą stymulacji**, wyznacza ich wysoce tolerancyjny stosunek wobec zmiennych warunków środowiska pracy. Należy odwołać się do poglądów M. Zuckermana, który twierdził, że natężenie potrzeby stymulacji warunkuje preferowanie odpowiednio stymulującej aktywności, czyli im wyższy poziom tej potrzeby, tym częstsze poszukiwanie sytuacji o tak wysokim ładunku stymulacji (np. nowość, różnorodność, złożoność, ryzyko). Rozszerzeniem tej kategorii warunków jest okoliczność wprowadzania zmian organizacyjnych – pozostawanie w takiej sytuacji daje osobom możliwość regulacji stymulacji w kierunku optimum i tym samym określa ich przychylność wobec zjawisk transformacji.

Istotny udział w wyznaczaniu gotowości do zmiany ma również **twórczość** badanych osób. Przeobrażenia ostatnich lat wskazują, iż szczególnie ważnym środowiskiem dla twórczości jest miejsce pracy. Dzisiejsze przedsiębiorstwa muszą reagować elastycznie na zmiany otoczenia. Innowacyjność pracowników przejawia się zatem umiejętnością radzenia sobie w takich okolicznościach. Ten rodzaj aktywności zawodowej jest szczególnie widoczny w odniesieniu do

przedstawicieli kadry kierowniczej, od której oczekuje się inicjatywy i pomysłowości w tworzeniu nowych standardów działania, podejmowania działań niekonwencjonalnych, dających zyski organizacyjne i zwiększających przewagę nad konkurencją.

Obok podmiotowych uwarunkowań gotowości do zmiany, równie ważną okazała się zmienna socjodemograficzna – **wiek** badanych osób. Zaobserwowano, iż osoby młodsze są zdecydowanie bardziej przychylnie procesowi zmian niż osoby starsze. Oznacza, że starsi pracownicy prezentują mniej tolerancyjną i mniej akceptującą postawę wobec zmiennych warunków otoczenia. Uzasadnieniem rezultatów może być fakt, że wraz z wiekiem zmieniają się możliwości i zdolności uczenia się człowieka. W latach późniejszych (po 40–45 roku życia) funkcje te ulegają wyraźnemu obniżeniu. Ujawnia się to szczególnie wtedy, gdy konieczne stają się modyfikacje utrwalonych form zachowania się. Zmniejsza się plastyczność jednostki, umiejętność sprawnego i łatwego dostosowywania się jednostki do nowych warunków (Włodarski, 1998). Trudniej się zmienić i zaakceptować potrzebę zmian. Z wiekiem narastają trudności z przebudowywaniem stereotypów, a nabywanie nowych umiejętności czy czynności może być utrudnione wskutek uprzednich, niekoniecznie pomyślnych doświadczeń. Z kolei, w kontekście prezentowanych wyników, pracowników młodszych można wskazać jako grupę zawodową, którą charakteryzuje wysoka gotowość do zmiany. Można przypuszczać, iż „młodzi” w sytuacji zmian widzą możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji, samodoskonalenia się, zdobywania nowych doświadczeń oraz szansę dalszego rozwoju osobistego i zawodowego.

Uzyskane rezultaty pokazały, że **klimat organizacyjny**, wbrew wcześniejszym przypuszczeniom, nie stanowi ograniczenia bądź wsparcia emocjonalnej i poznawczej gotowości wobec procesu zmian. Oczekiwano, iż wśród uczestników organizacji, podległych wpływom klimatu wspierającego (wyznaczanego wysoką motywacją osiągnięć i potrzebą innowacyjności), gotowość do zmiany powinna być silniejsza niż u osób, które pracują w duchu klimatu autokratycznego (gdzie pracownikom stawia się małe wymagania, a wśród zespołu widoczny jest brak zaufania i wzajemnego wsparcia). Uzyskane wyniki w każdej z grup, wobec braku ich istotności, nie pozwoliły na potwierdzenie tych przypuszczeń. Otrzymane dane pokazują, że gotowość do zmiany nie jest warunkowana zmiennymi sytuacyjnymi związanymi z właściwościami miejsca pracy – klimatem organizacyjnym. Szukając uzasadnień uzyskanych rozwiązań statystycznych, wydaje się, iż wyniki te można tłumaczyć uzasadnionym, silnym wpływem zmiennych podmiotowych, których modyfikujące znaczenie zostało już udowodnione.

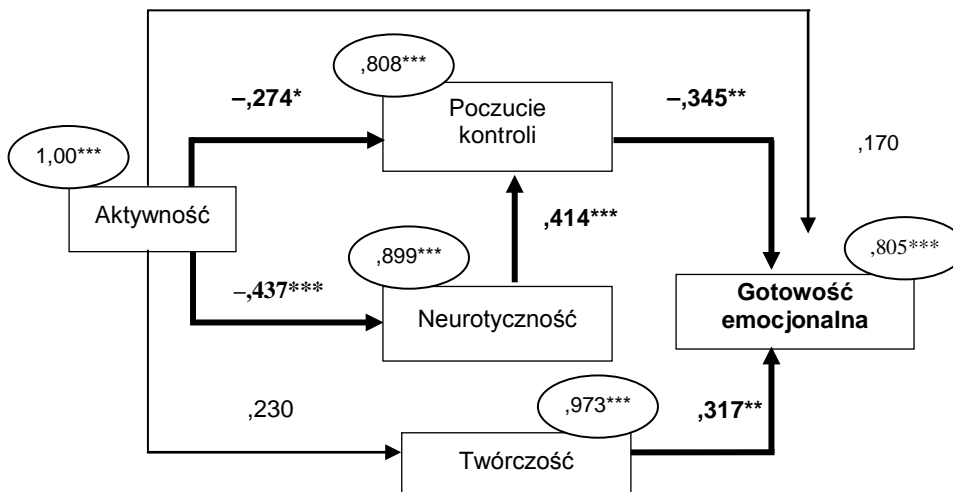
Zaprezentowane dotychczas analizy statystyczne ukazały szereg zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi. Na dalszym etapie postępowania badawczego użyto metody o wysokim stopniu zaawansowania, tzw. analizę ścieżek. Równania strukturalne umożliwiają weryfikację hipotez dotyczących struktury

zależności przyczynowych w określonym zbiorze zmiennych oraz analizowania relacji między nimi. Poprawność testowanych modeli ocenia się na podstawie wartości: chi-kwadrat ( $\chi^2$ ),  $p$  (poziom istotności dla  $\chi^2$ ) oraz Indeks Gamma Populacji (IGP) i Skorygowany Indeks Gamma Populacji (SIGP) – im bliższe wielkości 1, tym lepsze dopasowanie modelu do danych empirycznych.

Zastosowana w niniejszym postępowaniu badawczym metoda równań strukturalnych umożliwiła uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie zmienne wyznaczają emocjonalną i poznawczą gotowość do zmiany. Skonstruowane modele ścieżek, w swej przyczynowej strukturze zależności, ujawniły istotność poszczególnych zmiennych dla gotowości do zmiany w obu jej aspektach – poznawczym i emocjonalnym.

#### DETERMINANTY EMOCJONALNEJ GOTOWOŚCI DO ZMIANY WŚRÓD PRZEDSTAWICIELI KADRY KIEROWNICZEJ

W zaprezentowanym na rys. 1 modelu ścieżkowym w przyczynowej strukturze emocjonalnej gotowości do zmiany przedstawicieli kadry kierowniczej umieszczono zmienne: temperament – w wymiarze aktywności, osobowość – w wymiarze neurotyczności, poczucie kontroli oraz twórczość. Wartość statystyki  $\chi^2$  ( $\chi^2 = 3,107$   $p = 0,375$ ) oraz wskaźniki dobroci modelu (IGP = 0,999 SIGP = 0,998) wskazują, iż jego ogólne dopasowanie do danych empirycznych jest wysoce satysfakcjonujące.



Rys. 1. Model ścieżkowy dla zmiennej zależnej – emocjonalna gotowość do zmiany w grupie kadry kierowniczej (**model I**)  
 $\chi^2 = 3,107$ ,  $p = 0,375$ ,  $df = 3$ ,  $p^* < 0,05$ ,  $p^{**} < 0,005$ ,  $p^{***} < 0,001$ , IGP = 0,999, SIGP = 0,998



Struktura prezentowanego modelu ukazuje, iż o emocjonalnej gotowości do zmiany w sposób bezpośredni decydują dwie zmienne: poczucie kontroli (poddane wpływom aktywności i neurotyczności) oraz zmienna twórczość. Istotne okazały się również wewnętrzne powiązania pomiędzy pozostałymi zmiennymi.

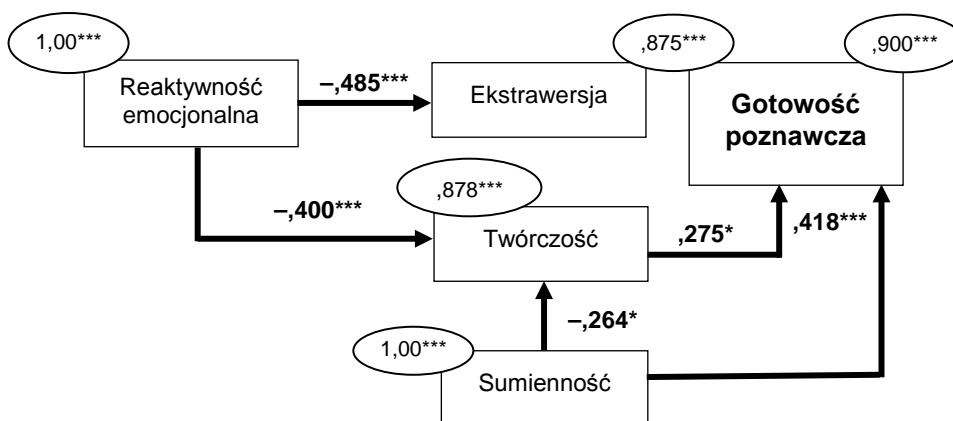
Powyższy model wskazuje na szczególnie silny wpływ poczucia kontroli na emocjonalną gotowość do zmiany. Ujemny charakter tych oddziaływań pokazuje, iż osoby zewnętrzne – konserwatywne, o niskiej tolerancji wieloznaczności i braku zaufania do swoich umiejętności – mogą w sytuacji zmiany reagować obronnie, spodziewając się różnych jej konsekwencji. Silnemu poczuciu kontroli zewnętrznej towarzyszy przekonanie o niemożności i ograniczoności, co powoduje mniejszą sprawność w osiąganiu celów oraz rezygnację z podjętych zamierzeń. Zewnętrzne poczucie kontroli, związane z motywacją ukierunkowaną na unikanie porażek, przejawia się w niechętnym stosunku do zmian oraz w preferowaniu stabilnego, niezmiennego otoczenia. Uzyskana istotność ścieżki (poczucie kontroli i emocjonalna gotowość do zmiany) pozwala przypuszczać, że zgeneralizowane przekonanie o źródle kontroli modyfikuje gotowość do zmiany w jej aspekcie emocjonalnym. Osoby o wewnętrznym LOC, z uwagi na swoją samodzielność i niezależność, powinny być bardziej otwarte i łatwiej akceptować zmiany zachodzące w ich otoczeniu niż osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli.

W powyższym modelu ścieżkowym bardzo wyraźnie został zaznaczony wpływ twórczości. Można zatem stwierdzić, iż wobec zmiennych wymagań sytuacji pracy dużą sprawność funkcjonowania prezentują osoby twórcze – otwarte na nowość, elastyczne, samostrowne, zdolne do samodzielnego rozpoznawania i rozwiązywania problemów. Twórcza aktywność, połączona z wysoką odpornością psychiczną, decyduje o szybkiej adaptacji do nowych faktów, okoliczności i warunków, wywołuje mniejszą zahamowalność w sytuacjach nowych, w efekcie podnosząc poziom emocjonalnej gotowości do zmiany.

Prezentowany model ścieżkowy ujawnił ponadto istotny wpływ aktywności. Charakter tych oddziaływań wynika ze znaczenia, jakie w funkcjonowaniu człowieka odgrywa ten wymiar temperamentu. Aktywność rozpatruje się jako regulator indywidualnego zapotrzebowania na stymulację jednostki (Eliasz, 1981). Aktywność, w myśl definicji, jest „efektem długotrwałego nastawienia na behawioralną regulację stymulacji, która przejawia się w trwałej tendencji do jej poszukiwania/unikania, tak aby przybliżyć wielkość pobudzenia do poziomu optymalnego jednostki” (Zawadzki, Strelau, 1997, s. 16). Można zatem założyć, że sytuację zmian w otoczeniu pracy należy traktować w kategoriach okoliczności sprzyjającej regulowaniu indywidualnego zapotrzebowania na stymulację.

### DETERMINANTY POZNAWCZEJ GOTOWOŚCI DO ZMIANY WŚRÓD PRZEDSTAWICIELI KADRY KIEROWNICZEJ

W zilustrowanym rys. 2 modelu ścieżkowym umieszczono następujące zmienne: temperament w postaci reaktywności emocjonalnej, osobowość w wymiarach ekstrawersji i sumienności, twórczość. Wartość statystyki  $\chi^2$  ( $\chi^2 = 8,775$   $p = 0,118$ ) oraz wskaźniki dobroci modelu (IGP = 0,976, SIGP = 0,929) dowodzą bardzo dobrego dopasowania prezentowanego modelu do danych empirycznych.



Rys. 2. Model ścieżkowy dla zmiennej zależnej – poznawcza gotowość do zmiany w grupie kadry kierowniczej (**model II**).

$\chi^2 = 8,775$ ,  $p = 0,118$ ,  $df = 5$ ,  $p^* < 0,05$ ,  $p^{**} < 0,005$ ,  $p^{***} < 0,001$ , IGP = 0,976, SIGP = 0,929

Przedstawiony na rys. 2 model ścieżkowy ukazuje odrębny proces i odrębną drogę kształtowania się gotowości do zmiany w wymiarze poznawczym niż w jej aspekcie afektywnym. Model zawiera inne zmienne, są one inaczej rozmieszczone. Warto zwrócić uwagę na istotne znaczenie osobowości. Potrzeba umieszczenia czynników osobowościowych (ekstrawersji i sumienności) została podyktowana teoretycznie uzasadnionym przypuszczeniem, że obecność tej kategorii zmiennych może zdecydować o sile i kierunku związków przyczynowych. Założenie to okazało się trafne, zwłaszcza w odniesieniu do sumienności – cecha ta bezpośrednio wzmacnia zmienną zależną (,418\*\*\*). Uzyskanie istotnej ścieżki (sumiennność i poznawcza gotowość do zmiany) wskazuje, iż wysoki poziom aspiracji, przekonanie o możliwości radzenia sobie w życiu oraz nakierowanie na sukces istotnie warunkuje poziom zmiennej zależnej. Sumiennność jest już z samej swojej definicji czynnikiem, obejmującym m. in. kompetencje, dążenie do osiągnięć, motywację zadaniową. Jednostki sumienne prezentują silne zorientowanie na cel, duże zaangażowanie w pracę i zaufanie do

swoich możliwości i umiejętności. To pozwala im nie bać się zmian i pozytywnie interpretować przejawy procesu transformacji.

W prezentowanym modelu ścieżkowym istotny udział ma również twórczość, która w sposób bezpośredni ( $,275^*$ ) wyznacza poziom poznawczej gotowości do zmiany w badanej grupie. Wynik ten sugeruje możliwość interpretacji, bezpośrednio nawiązując do funkcjonowania zawodowego człowieka w sytuacji zmian. Działanie w sytuacji dużej zmienności otoczenia jest z reguły obciążone dużym ładunkiem ryzyka, dokonuje się bowiem w warunkach losowości i niepewności. Warunkiem sprawnej aktywności w tych okolicznościach jest system poznawczy – otwarty na sprzeczności i niejasności, promujący zachowania odważne i ryzykowne. Należy zaakceptować fakt, iż we współczesnej organizacji istnieje szereg okoliczności pozwalających na zaistnienie i wykorzystanie twórczych rozwiązań w procesie pracy. Obecna rzeczywistość sprzyja wprowadzaniu zmian, wymuszając na uczestnikach organizacji potrzebę ich oryginalności i ujawnianie zachowań kreatywnych. Pożądanym potencjałem w organizacji staje się twórczy przełożony, który zachęcając swoich podwładnych (i współpracowników) do niekonwencjonalnego myślenia i działania, tworzy klimat sprzyjający zmianom i innowacyjności.

Uzyskane wyniki dowodzą, że istotny, chociaż pośredni, wyjaśniający wpływ na zmienną zależną ma temperament. Interpretując uzyskane wyniki w kontekście wykorzystanej w pracy Regulacyjnej Teorii Temperamentu, otrzymano znaczące potwierdzenie sformułowanych założeń. W jednej z hipotez przyjęto bowiem, że reaktywność emocjonalna stanowi czynnik modyfikujący poziom gotowości do zmiany, w kierunku jej obniżania wraz ze wzrostem reaktywności. Reaktywność determinuje różnice między ludźmi w natężeniu (intensywności) reagowania w stosunku do siły działających bodźców. Przenosząc tę prawidłowość na teren współczesnej organizacji, oznacza to, że poziom tej cechy współdeterminuje zdolność człowieka od intensywnej pracy, odporność w sytuacjach trudnych, podatność na zakłócenia i strukturę działania.

Kontynuując, z charakterystyki cech temperamentu wynika, że jednostki wysoko reaktywne, z uwagi na swą niską wydolność i odporność emocjonalną oraz wysoką wrażliwość na stres, unikają sytuacji trudnych oraz przejawiają tendencję do obniżania wykonania poziomu zadań w warunkach silnego napięcia czy stresu psychologicznego (Zawadzki, Strelau, 1997, s. 22). Efektem tych temperamentalnych „ograniczeń” członków organizacji są percepcyjne zniekształcenia symptomów procesu zmian, w zdecydowany sposób osłabiające ich przychylność dla tej kategorii zjawisk. Chociaż w analizowanym modelu nie ujawniono wprost wpływu reaktywności emocjonalnej na poziom zmiennej zależnej, to jednak silny wpływ temperamentu wobec niej uwidacznia się w oddziaływaniu pośrednim – modyfikując poziom ekstrawersji oraz twórczości.

## ZAKOŃCZENIE

W obecnej sytuacji społeczno-ekonomicznej, gdzie zmienność jest paradoksalnie najbardziej stałym elementem otoczenia, a polityka większości organizacji jest nastawiona na ciągłe przekształcenia, często poszukiwanymi pracownikami są jednostki, których podmiotowe właściwości warunkują otwartość na nowe doświadczenia i potrzebę zmian. Takiego podmiotowego wyposażenia oczekuje się zwłaszcza od osób, które organizacja, z racji ich roli i stanowiska, uczyniła odpowiedzialnymi za inicjowanie, realizowanie rozmaitych innowacji. Tą grupą są współcześni menedżerowie. Z dużym przekonaniem, w sposób uzasadniony praktyką organizacyjną, można twierdzić, iż skuteczność, powodzenie zmian warunkowane jest doświadczeniem, wiedzą, szerokim zakresem kompetencji personalnych i organizacyjnych osób, które w hierarchii organizacyjnej lokują się na różnych szczeblach kierowniczych. Jednak istotnym warunkiem kształtowania właściwych postaw i zachowań wobec zmian – obok koniecznego przygotowania zawodowego, merytorycznego – jest szczególna konstelacja cech osobowych, która winna charakteryzować przedstawicieli managementu. Dowodem potwierdzającym słuszność tej tezy są zaprezentowane rezultaty analiz statystycznych.

Wyniki badań dowodzą, iż zmienne o największym znaczeniu dla postawy otwartości wobec zmian mają charakter podmiotowy. Szczególnie zauważalny jest udział cech osobowości i temperamentu. Znajomość tych faktów skłania do zwrócenia uwagi na psychofizyczne wyposażenie jednostki i stopień jego zbieżności z aktualną sytuacją organizacyjną. Wykazano, że uczestnicy organizacji, najbardziej otwarci wobec procesu zmian, to osoby ekstrawertywne, stabilne emocjonalnie, nisko reaktywne, samosterowne, o wysokim zapotrzebowaniu na stymulację i o dużym potencjale twórczym. Taki układ cech stwarza korzystne tendencje z punktu widzenia sytuacji zawodowej, nacechowanej zmiennością i koniecznością nieustannego uczenia się.

Odwrotność tych cech, zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, powoduje osłabienie gotowości do zmiany, obniżając zdolności adaptacyjne do środowiska mało stabilnego. Dane te każą zwiększyć zainteresowanie osobami, które reagują niechęcią czy oporem (biernym albo czynnym), traktując sytuację zmiany w kategoriach okoliczności lękotwórczej. Jednostki te mogą ponosić znaczne koszty psychospołeczne, wynikające z braku adekwatności układu człowiek–środowisko pracy. Wiedza ta stwarza możliwość generowania określonych rozwiązań, mogących znaleźć praktyczne zastosowanie w procesie pracy. Umiejętnie przeprowadzone szkolenia, działania edukacyjne czy „ochronne” pozwolą zadbać o dobrostan i komfort pracy mniej gotowych pracowników. Mogą również stanowić istotny czynnik wspierający rozwój zawodowy. Rozpoznanie predyspozycji, aspiracji zawodowych i zdolności poszczególnych uczestników organizacji pozwala na opracowywanie adekwat-

nych prognoz, wytyczenie ścieżek kariery zawodowej. Znajomość możliwości poznawczych, emocjonalnych i społecznych powinna zostać skutecznie wykorzystana w projektowaniu i wprowadzaniu zmian organizacyjnych, znajdując swoje praktyczne zastosowanie w strukturach i dynamice organizacji. Nakreślone psychologiczne sylwetki osób o wysokiej i niskiej gotowości do zmiany umożliwiają przewidzenie funkcjonowania jednostki w kontekście jej powodzenia i niepowodzenia w pracy, efektywności i satysfakcji z pełnionej roli zawodowej.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2000), *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź.
- Chełpa S. (1993), *Walidacja kwestionariusza klimatu organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny”, **36**(3), 379–387.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Drwal R. (1978), *Poczucie kontroli jako wymiar osobowości – podstawy teoretyczne, techniki badawcze i wyniki badań*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii*, red. L. Wołoszynowa, Seria III, t. 3, 307–345.
- Drwal R. (1979), *Opracowanie kwestionariusza Delta do pomiaru poczucia kontroli*, „Studia Psychologiczne”, **18**(1), 67–84.
- Eliasz A. (1981), *Temperament a system regulacji stymulacji*, PWN, Warszawa.
- Kożusznik B. (1998), *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Kriegel R., Brandt D. (1996), *Sacred Cows Make the Best Burgers. Developing Change-ready People and Organizations*, Warner Books, New York.
- Lewin K. (1952), *Group Decision and Social Change*, [w:] *Readings in Social Psychology*, eds G. E. Swanson, T. M. Newcome, E. L. Hartley, New York, Holt, 459–473.
- Mikołajczyk Z. (1995), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Pospiszyl K. (1985), *Psychopatia*, PWN, Warszawa.
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, GWP, Gdańsk.
- Sołowiej J. (1997), *Psychologia twórczości*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Stoner J., Wankel Ch. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strelau J. (2000a), *Osobowość jako zespół cech*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, red. J. Strelau, t. 2, GWP, Gdańsk, 525–560.
- Strelau J. (2000b) *Temperament*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, red. J. Strelau, t. 2, GWP, Gdańsk, 683–719.
- Strelau J. (2001), *Psychologia temperamentu*, PWN, Warszawa.
- Turska E. (2006), *Jednostka w sytuacji zmian organizacyjnych*, [w:] *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 118–150.
- Włodarski Z. (1998), *Psychologia uczenia się*, PWN, Warszawa.

Zawadzki B., Strelau J. (1997), *Formalna charakterystyka zachowania – Kwestionariusz Temperamentu (FCZ-KT)*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.

Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.

ANNA LUBRAŃSKA

### READINESS TO CHANGE OF MANAGERS. THE EMPIRICAL STUDY

The character of work process, having evolved in the recent years, imposes new requirements on the participants of contemporary organizations. The aim of this article is to verify which of variables are important for readiness to change of managers. Therefore the statistical analyses of the empirical material were conducted towards recognition of the strongest determinants of readiness to change of managers. The results of the statistical analyses prove that the variables of greatest importance to readiness to change are of subjective character.

**Keywords:** organization, change, readiness to change