

Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

Wydział Zarządzania i Informatyki

mgr Adela Barabasz

**ANALIZA SIŁ OPORU W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI I
PRZEKSZTAŁCENÍ WŁASNOŚCIOWYCH
PRZEDSIĘBIORSTW**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. inż. Jana Skalika

Wrocław 1997

SPIS TREŚCI

Wstęp	
1. Proces restrukturyzacji i przekształceń własnościowych jako zmiana organizacyjna	7
1.1. Definicja i cele procesu prywatyzacji	7
1.2. Definicje i cele procesu restrukturyzacji	9
1.3. Uwarunkowania procesu restrukturyzacji	12
1.3.1. Uwarunkowania zewnętrzne restrukturyzacji	12
1.3.2. Uwarunkowania wewnętrzne restrukturyzacji	13
1.4. Restrukturyzacja jako zmiana	22
2. Teorie i modele zmiany	27
2.1. Model zmiany postaw według Kurta Lewina	27
2.2. Zastosowanie teorii dynamiki grupy w procesie zmian	30
2.3. Systemowa analiza zmian organizacyjnych w ujęciu H. Leavitta	32
2.4. Procesowe wyjaśnianie zmian organizacyjnych według L. Greinera	37
2.5. Model zmiany zachowań organizacyjnych według W.G. Daltona	42
2.6. Koncepcja zmiany według M. Croziera i E. Friedberga	43
2.6.1. Zmiana jako zjawisko systemowe	45
2.6.2. Zmiana jako proces uczenia się nowych form działania zespołowego	46
2.6.3. Zmiana jako zerwanie	47
2.7. Podejście społeczne do zmiany	48
2.8. Podejście systemowe do zmiany	53
3. Koncepcja OD a problematyka zmian	57
4. Zjawisko oporu przed zmianą	66
4.1. Ludzie w procesie zmian a zjawisko oporu	66
4.2. Inercja organizacji a opór przed zmianą	71
4.3. Przewycięzanie oporu wobec zmian	74
5. Styl poznawczy i umiejscowienie kontroli jako psychologiczne wyznaczniki zachowania	78
5.1. Koncepcja stylu poznawczego według M. Seligmana	78
5.1.1. Model atrybucyjny oraz model informacyjny jako modyfikacje teorii M. Seligmana	81
5.1.2. Prezentacja wyników badań nad koncepcją stylu poznawczego wg M. Seligmana	85
5.2. Koncepcja poczucia umiejscowienia kontroli wg J.B. Rottera	87
6. Cele i hipotezy badawcze	92
7. Procedura i narzędzia badawcze	94
7.1. Zastosowana procedura badawcza	95
7.2. Narzędzia badawcze	96
7.2.1. Kwestionariusz I-E J.B. Rottera	96
7.2.2. Kwestionariusz ASQ	97
7.2.3. Ankieta	98
8. Prezentacja wyników badań	100
8.1. Stosunek do zmian u pracowników badanych przedsiębiorstw	100
8.2. Poczucie umiejscowienia kontroli (LOC) a stosunek do zmian	115
8.3. Styl poznawczy a stosunek do zmian	131
8.4. Poziom nadziei a stosunek do zmian	148
9. Przynależność do kategorii społeczno-zawodowej a stosunek do zmian	166
9.1. Potencjał zmiany reprezentowany przez pracowników wykonawczych	166
9.2. Potencjał zmiany wśród pracowników administracyjnych	168
9.3. Potencjał zmiany reprezentowany przez kierowników	171
9.4. Analiza sił oporu	174
9.5. Analiza sił wspierających zmianę	175
10. Wnioski	177
11. Literatura	181
12. SPIS TABEL	185

Załączniki

Wstęp

Zmiany są zjawiskiem powszechnie obecnym w naszym życiu. W ostatnich latach jesteśmy świadkami znaczących zmian dokonywanych w sferze gospodarczej. Przekonanie, że organizacja, aby przetrwać musi dostosowywać się do otoczenia zmieniającego się w coraz szybszym tempie, wydaje się być obecne w świadomości ludzi, którzy mają wpływ na kształt naszej gospodarki. Chociaż organizacja podlega wielu siłom wywołującym zmiany, warto zdawać sobie też sprawę z tego, że oddziałują na nią również siły utrzymujące ją w stanie dotychczasowej równowagi i przeciwdziałające zmianie. Na przebieg tego złożonego procesu decydujący wpływ mają ludzie zarówno ci, którzy zmiany wprowadzają, jak i ci, których zmiana bezpośrednio dotyczy. Obecność sił i mechanizmów sprzyjających zmianie i przeciwdziałających jej stanowi szczególne wyzwanie dla tych, którzy odpowiadają za efektywne wprowadzanie zmian. Psychologowie twierdzą, że im więcej wiemy o sobie, tym skuteczniej możemy wpływać zarówno na zachowanie swoje, jak i zachowanie innych ludzi. W celu poszerzenia wiedzy o zmianie, zwłaszcza poprzez pryzmat wybranych elementów osobowości, które mogą mieć znaczący wpływ na zachowanie się człowieka w trudnej i złożonej sytuacji podjęte zostały prezentowane w niniejszej pracy badania.

Przedmiotem dysertacji jest zachowanie członków organizacji w warunkach zmiany, jaką jest proces restrukturyzacji i przekształceń własnościowych, dokonujący się w polskich przedsiębiorstwach na przestrzeni ostatnich lat. W charakterystyce tej uwzględniono dwie zmienne psychologiczne: styl poznawczy i poczucie umiejscowienia kontroli oraz związek między nimi a stosunkiem członków organizacji do zmian w niej zachodzących.

Celem pracy jest scharakteryzowanie struktury sił oporu i sił zmiany w odniesieniu do trzech kategorii społeczno-zawodowych, jakimi są pracownicy wykonawczy, pracownicy administracyjni oraz kierownicy. Istotne wydawało się również wykorzystanie szansy na sformułowanie wniosków o walorach praktycznych, aplikacyjnych, zwłaszcza w oparciu o dane dotyczące stylu poznawczego i poczucia umiejscowienia kontroli badanych osób.

W opracowaniu opierano się zarówno na bogatym dorobku teoretycznym związanym z problematyką zmian, jak i na badaniach własnych przeprowadzonych w czterech wrocławskich przedsiębiorstwach, które w chwili badania były jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa. Badania zaplanowano w taki sposób, by z jednej strony uzyskać informacje o stosunku do zmian załóg badanych przedsiębiorstw, a z drugiej wzbogacić analizę sił oporu i sił zmiany o zmienne psychologiczne, czyli styl poznawczy i poczucie umiejscowienia kontroli, determinujące zachowanie człowieka, szczególnie w sytuacjach trudnych. W celu uzyskania niezbędnych informacji w badaniach zastosowano ankietę oraz dwa kwestionariusze

psychologiczne, z których jeden przeznaczony jest do badania stylu poznawczego, a drugi pozwala zidentyfikować poczucie umiejscowienia kontroli.

Materiał uzyskany w trakcie badań poddany został analizie ilościowej oraz jakościowej. W jej wyniku uzyskano obraz stosunku do zmian w trzech kategoriach społeczno-zawodowych, czyli wśród pracowników wykonawczych, pracowników administracji oraz w grupie kierowników. Analiza zebranego materiału została rozszerzona o interpretację danych dotyczących związku między stylem poznawczym i poczuciem umiejscowienia kontroli a stosunkiem do zmian. Na podstawie uzyskanych informacji podjęto próbę opisu lokalizacji i struktury sił oporu oraz sił wspierających zmianę w badanych przedsiębiorstwach.

Praca składa się z dwóch części. Pierwsza część jest teoretycznym wprowadzeniem do zagadnień zmiany, natomiast druga zawiera wyniki przeprowadzonych badań, charakterystykę badanych w odniesieniu do trzech kategorii społeczno-zawodowych oraz wnioski końcowe. Pierwszy rozdział pracy, zatytułowany „Proces restrukturyzacji i przekształceń własnościowych jako zmiana organizacyjna” zawiera definicję procesów restrukturyzacji i prywatyzacji oraz przedstawia je jako zmianę organizacyjną o kompleksowym charakterze. W następnym rozdziale pt. „Teorie i modele zmiany”, prezentowane są niektóre klasyczne teorie i modele zmiany. Omawiane są w nim zarówno te teorie, które koncentrują się na podmiocie zmiany, jak i te, które zwracają uwagę przede wszystkim na sposób jej przeprowadzania. We wszystkich przedstawianych koncepcjach zmiany ich autorzy przywiązują dużą wagę do zachowania członków organizacji jako podmiotów zmiany i tych, którzy zmianie podlegają. Rozdział III, dotyczy koncepcji Rozwoju Organizacyjnego (OD), jako że w swojej istocie zajmuje się ona sytuacją człowieka w zmieniającej się organizacji. Rozdział IV zatytułowany „Zjawisko oporu przed zmianą” przedstawia niektóre z przyczyn obaw, lęków i niepewności, jakie wzbudza zmiana. Przyczyny oporu wobec zmiany zostały podzielone na dwie zasadnicze grupy, tzn. na przyczyny tkwiące przede wszystkim w ludziach oraz na przyczyny, których źródła tkwią w samej organizacji. W rozdziale tym omawiane są również niektóre ze sposobów zmniejszania oporu przed zmianą. Następny rozdział zatytułowany „Styl poznawczy i poczucie umiejscowienia kontroli jako psychologiczne wyznaczniki zachowania” przedstawia koncepcję stylu poznawczego E.M. Seligmmana oraz koncepcję poczucia umiejscowienia kontroli J.B. Rottera. Zarówno styl poznawczy, jak i umiejscowienie kontroli uważane są za trwałe cechy osobowości. Jako takie w istotny sposób wpływają one na zachowanie człowieka. Mają one szczególnie wpływ na zachowanie w sytuacjach trudnych, nietypowych, a do takich niewątpliwie należy sytuacja zmiany organizacyjnej. Uznano więc za celowe uwzględnienie

tych właśnie czynników psychologicznych i sprawdzenie ich roli w stosunku do zmian u pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw.

Część II dysertacji rozpoczyna się rozdziałem poświęconym przedstawieniu celów oraz hipotez badawczych, które starano się zweryfikować w przeprowadzonych badaniach. Rozdział II przedstawia procedurę badawczą oraz zastosowane metody i narzędzia badawcze. Kolejny rozdział to „Prezentacja wyników badań”. Zawiera on tematycznie pogrupowane zestawienia podstawowych danych uzyskanych w wyniku przeprowadzonych badań, a więc dane dotyczące stosunku do zmiany przedstawicieli trzech podstawowych kategorii społeczno-zawodowych, dane w zakresie poczucia umiejscowienia kontroli, informacje na temat stylu poznawczego oraz ich związku z postrzeganiem zmiany przez badanych. Następnym rozdziałem zatytułowanym „Przynależności do kategorii społeczno-zawodowej a stosunek do zmian”, przedstawia charakterystyki trzech wyodrębnionych kategorii społeczno-zawodowych w kontekście ich stosunku do zmian, z uwzględnieniem stylu poznawczego i poczucia umiejscowienia kontroli badanych osób. Częścią tego rozdziału jest również opis struktury sił oporu i sił zmiany wśród pracowników badanych przedsiębiorstw. Ze względu na brak informacji o innych badaniach dotyczących tych samych aspektów funkcjonowania członków organizacji w warunkach zmiany niemożliwe było dokonywanie jakichkolwiek porównań. Ostatni rozdział V jest próbą podjęcia dyskusji na temat przedstawionych wniosków i wskazaniem możliwości ich praktycznego zastosowania. Interesujące wydaje się wykorzystanie informacji o rozkładzie poczucia umiejscowienia kontroli, ale przede wszystkim danych na temat stylu poznawczego (pesymizmu, optymizmu, poziomu nadziei) jaki reprezentują członkowie organizacji. Mogą one być przydatne zarówno na etapie przygotowywania do zmiany w organizacji, jak i na etapie jej wdrażania. Wydaje się, że dają możliwość bardziej świadomego ukierunkowywania m.in. procesu przekazywania informacji o zmianie, kształtowania treści przekazu w sposób pozwalający zwiększać ich wpływ na członków organizacji, a poprzez to przyczyniać się do wzrostu efektywności procesu kierowania zmianą.

CZĘŚĆ I

1. Proces restrukturyzacji i przekształceń własnościowych jako zmiana organizacyjna

1.1. Definicja i cele procesu prywatyzacji

Przemiany polityczne, jakie nastąpiły na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w naszym kraju dały początek istotnym przemianom w sferze gospodarczej inicjując jej rynkowy charakter. Bezsporne przyspieszenie tempa zmian w otoczeniu przedsiębiorstw spowodowane jest zarówno szybkim tempem rozwoju techniki i technologii, jak i nasileniem tempa przemian społecznych i politycznych. Czynniki te mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Ważną sferą decydującą o sposobie ich funkcjonowania są również wewnętrzne procesy zachodzące w każdej organizacji. Obie te sfery, a więc związki z otoczeniem i wewnętrzne procesy, powodując wytrącenie organizacji ze stanu równowagi zarówno wewnętrznej, jak i jej równowagi w relacjach z otoczeniem są źródłem zmian zachodzących w organizacji. Transformacja polskiej gospodarki ma określone reperkusje dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Znalazły się one bowiem, w krótkim czasie, w całkowicie zmienionej sytuacji, spowodowanej m.in. liberalizacją gospodarki, wprowadzeniem wymienialności pieniądza oraz przekształceniami instytucjonalnymi.

Przekształcenia własnościowe w byłych krajach gospodarki centralnie sterowanej są sprawą niewątpliwie złożoną i trudną. Żyjąc w okresie przemian politycznych, gospodarczych i społecznych zyskujemy oczywiście nowe, interesujące możliwości. Pełne ich wykorzystanie możliwe jest jednak pod warunkiem przewyciężenia różnorodnych, często trudnych do przewyciężenia zjawisk, które związane są z okresem „przejściowym”.

Wśród zjawisk ekonomicznych szczególne miejsce zajmują procesy restrukturyzacji i przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych. Jako środek zaradczy na słabości przedsiębiorstw państwowych najczęściej proponowana jest prywatyzacja, która prowadzi do powstania konkurencyjnego otoczenia, stwarza trwałe zainteresowanie powodzeniem przedsiębiorstwa, pozwala wyznaczyć mu bardziej spójne, wewnętrznie zgodne i skoncentrowane cele działania. Choć literatura na temat prywatyzacji jest bogata i interesująca zarówno wtedy, kiedy opisywane są doświadczenia zagranicznych i polskich przedsiębiorstw, jak i wówczas gdy traktuje o różnorodnych „teoretycznych” założeniach tego procesu, w niniejszym opracowaniu ograniczono się do przedstawienia jedynie jej głównych celów.

Według autorów raportu na temat prywatyzacji w świecie podstawowym celem prywatyzacji jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa poddanego przekształceniom własnościowym (Surdykowska, 1996). Inni twierdzą, że uzyskanie gotówki stało się głównym celem prywatyzacji w świecie (The Economist, dn. 21.08.1993). T. Surdykowska, oprócz poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zwiększenia dochodów budżetu państwa, wymienia dodatkowo następujące cele procesu prywatyzacji:

- wzmocnienie pozycji rządu,
- wzmocnienie sił rynkowych, zwłaszcza konkurencji w gospodarce,
- rozwój i umocnienie krajowych rynków kapitałowych,
- propagowanie idei powszechnego akcjonariatu oraz zmniejszenia roli związków zawodowych.

Wspomniana autorka uważa, że najważniejszym celem prywatyzacji jest poprawa sprawności działania gospodarki (Surdykowska, 1996, s. 17). Szczególnym jednak, podstawowym celem prywatyzacji w krajach takich, jak Polska jest szybkie przekształcenie sektora państwowego w sektor prywatny. Surdykowska opisując proces prywatyzacji w krajach byłych gospodarek centralnie sterowanych pisze, że sytuacja tych państw znacznie odbiega od sytuacji przedsiębiorstw prywatyzowanych w krajach gospodarki rynkowej. Przyczyny tego są następujące:

- prywatyzacja wymaga szybkich rozwiązań prawnych i instytucjonalnych, tymczasem infrastruktura polityczna, prawna i instytucjonalna jest do tych potrzeb zupełnie niedostosowana,
- zakres prywatyzacji jest bardzo szeroki (dotychczas dominował sektor państwowy) i musi być realizowany w środowisku niedostosowanym do nowych potrzeb. Niemal od podstaw musi być tworzony rynek pracy i rynek kapitałowy, co rodzi nie znane dotąd problemy w skali całego społeczeństwa,
- na rynku pojawia się zjawisko inwestowania kapitału przez indywidualnych obywateli w celu uzyskaniu maksymalnego zysku,
- prywatyzując sektor państwowy przekazuje się obywatelom i społeczeństwu część władzy, ale i odpowiedzialności, za gospodarkę jak i swój indywidualny los. Wynika stąd konieczność edukacji szerokich kręgów społeczeństwa w zakresie inwestycji kapitałowych (Surdykowska, 1996).

Zagadnienia te i wynikające z nich praktyczne problemy mają niewątpliwy wpływ na stosunek załóg do zamierzeń prywatyzacyjnych wobec ich przedsiębiorstw. Prywatyzacja jest

zmianą, która głęboko wpływa na podsystem społeczny prywatyzowanego przedsiębiorstwa poprzez:

- ograniczenie aktywności państwa postrzeganego do tej pory jako główny element sprawczy, o potencjalnie nieograniczonych możliwościach, wyrażających się we wspieraniu firmy w jej kłopotach (poprzez np. dotacje, wzrost płac, itp.)
- gruntowną zmianę pozycji związków zawodowych, które w jej wyniku tracą znaczną część swych wpływów (wynikających do tej pory z np. udziału w radzie pracowniczej, możliwościach wywierania skutecznych nacisków politycznych, itp.)
- konieczność przeformułowania celów i zasad funkcjonowania firmy, co niesie ze sobą zmianę stanu zatrudnienia, zmianę zakresu i rodzaju wykonywanej pracy, reguł postępowania, wartości.

Przekształcenia własnościowe zachodzące w gospodarce są niewątpliwie specyficzną i szczególną formą zmian organizacyjnych o kompleksowym charakterze. Jak już zostało powiedziane, różnią się one od zmian inicjowanych przez funkcjonujące na Zachodzie przedsiębiorstwa prywatne. Dla przedsiębiorstw zachodnich zmiana jest stosunkowo naturalnym procesem dostosowywania się do warunków otoczenia i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nad innymi. Dla restrukturyzowanych lub prywatyzowanych polskich przedsiębiorstw zmiana jest często wymuszonym, nie w pełni zrozumiałym sposobem dochodzenia do przeciętnego poziomu funkcjonowania przedsiębiorstw działających w warunkach rynkowych.

1.2. Definicje i cele procesu restrukturyzacji

Restrukturyzacja należy do działań bezpośrednio związanych z prywatyzacją (por.: Sapijaszka, 1996; Surdykowska, 1996; Savas, 1992). Zanim przedsiębiorstwo zostanie sprywatyzowane na ogół poddawane jest procesowi restrukturyzacji. Celem restrukturyzacji jest wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Chodzi o zwiększenie jego atrakcyjności w oczach potencjalnych inwestorów, a nierzadko jest to warunek sprzedania firmy. Restrukturyzacja może polegać zarówno na dodaniu nowych elementów, jak i wyeliminowaniu dotychczasowych, wystąpić też może zarówno jeden, jak i drugi typ działania.

Pojęcie „restrukturyzacja” pojawiło się w literaturze przedmiotu stosunkowo niedawno. W zasadzie zaczęło być używane powszechnie po ukazaniu się w 1990 r. książki wydanej przez M.L. Rock i R.H. Rock, pod tytułem „Corporate Restructuring. A Guide to Creating the Premium-Valued Company”. Od ukazania się tej pozycji licznie pojawiły się

artykuły, w których używano terminu restrukturyzacja dla określenia szczególnego rodzaju zmian w przedsiębiorstwie.

Definicje pojęcia „restrukturyzacja” można ująć w dwie zasadnicze grupy. Pierwsza grupa obejmuje definicje próbujące określić jak najpełniej cechy i istotę zjawiska. Druga grupa definicji obejmuje określenia, które ograniczają znaczenie tego pojęcia pod kątem pewnych badań i dociekań. Najbardziej ogólną definicję sformułowali Bicksler i Chen (Hurry, 1993, vol.14, s.69-82) twierdząc, że restrukturyzacja jest strategią wzrostu wartości firmy, czyli przywróceniem dobrej kondycji słabej firmie lub podwyższenie wartości silnej firmy. Z kolei Hoskinsson i Turk definiują restrukturyzację jako poważną zmianę w strukturze aktywów, której towarzyszy zmiana strategii (ibidem, 1993). W innych definicjach w mniejszym lub większym stopniu autorzy określają podstawowe cechy procesu i typy transakcji, które się nań składają, a także wymiary organizacji, do których się to zjawisko odnosi. Definicja H. Singha (Bowman E.H., Singh H. w: Rock, Rock, 1990; cyt. za: Sapijaszka 1996, s.27) mówi, że restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach firmy, strukturze kapitałowej lub strukturze organizacyjnej, a więc jest to proces złożony i wielowymiarowy.

Wszyscy autorzy są zgodni co do tego, że restrukturyzacja jest zmianą. Zmiana ta ma charakter globalny, poważny i radykalny, jest zmianą o szerokim zakresie. Obejmuje wiele różnych transakcji, które prowadzą do rozszerzenia lub ograniczenia działalności przedsiębiorstwa pod względem zakresu i/lub zasięgu lub prowadzą do zmiany struktury własnościowej, głównie poprzez proces prywatyzacji.

W literaturze polskiej pojęcie prywatyzacji pojawiło się po 1990 roku. Powstało wówczas kilka definicji restrukturyzacji. W „Encyklopedii pojęć z ekonomii i zarządzania” (1993, s.178) restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest traktowana jako „...dostosowanie organizacyjne, ekonomiczne i techniczne, najlepiej odpowiadające celom i zapewniające ich realizację przez przedsiębiorstwo”.

Podobną definicję formułują A. Kamela-Sowińska i A.B. Marecki stwierdzając, że „restrukturyzacja jest to proces takiego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem. Jest to także zespół działań nastawionych na podniesienie efektywności wykorzystania zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej”(Kamela-Sowińska, Marecki, 1992).

Inną definicję podaje Z. Jasiński. Interpretuje on proces restrukturyzacji jako „...przemyslaną - wobec zmian zachodzących w otoczeniu - reorientację celów

przedsiębiorstw i dostosowanie do nich techniki, organizacji, ekonomiki i kadr” (Jasiński, 1992).

B. Pełka traktuje restrukturyzację jako „zmiany struktury produkcyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji i systemu zarządzania oraz jego statusu organizacyjno-prawnego” (Pełka, 1992, s. 84).

Interesującą definicję sformułowali D. Kowalczyk-Jakubowska i A. Malewicz pisząc że restrukturyzacja powinna być „... swoistą odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia i być formą samodzielnej, aktywnej „walki” o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniającą konkurencyjność wobec partnerów rynkowych i prowadzącą do uzyskania konkretnych korzyści ekonomicznych”(Kowalczyk-Jakubowska, Malewicz, 1992, s.10).

Z. Sapijaszka formułuje następującą definicję tego terminu: „Restrukturyzacja jest to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem... Projektowanie i realizacja tych zmian wymaga ingerencji przede wszystkim w sferę strategii działania organizacji, bardzo często wymaga też zmiany celów, a nawet misji organizacji...Przedsięwzięcie to składa się z szeregu skoordynowanych w czasie zmian stopniowych, ma więc charakter złożony i wymaga silnej koordynacji...Wzajemne powiązania działań wewnątrz wymiarów, ale także między wymiarami, jest warunkiem koniecznym powodzenia przedsięwzięcia”(Sapijaszka, 1996, s.30-31).

Na podstawie powyższych definicji pojęcia restrukturyzacji można przyjąć, że ich autorzy bezpośrednio lub w sposób pośredni definiują restrukturyzację jako zmianę. Niektórzy autorzy określają cel tego procesu, inni starają się precyzować jego zakres. W definicjach polskich autorów znacznie częściej, niż wśród definicji zachodnich autorów jako cel procesu wskazuje się dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu. Wydaje się, że zjawisko to jednoznacznie wynika z warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. W historii gospodarki rynkowej zachodniej nadążanie za zmianami w otoczeniu jest warunkiem powodzenia. W Polsce silna zależność firm od otoczenia jest zjawiskiem stosunkowo nowym, które z dużą siłą pojawiło się dopiero w ostatnich latach, jako efekt reformy zmieniającej charakter naszej gospodarki.

W literaturze przedmiotu mówi się o dwu rodzajach restrukturyzacji - ogólnej i finansowej (por.: Sapijaszka,1996; Surdykowska, 1996, Savas, 1992). Każda z nich prowadzi do procesu dokonywania mniej lub bardziej radykalnych i rozległych zmian w dotychczasowej strukturze i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw.

1.3. Uwarunkowania procesu restrukturyzacji

Można przyjąć, iż wszystkie zjawiska, które wywołują radykalne zmiany, takie jak restrukturyzacja przedsiębiorstw działających w otoczeniu rynkowym, można podzielić ze względu na dwie grupy uwarunkowań:

- uwarunkowania zewnętrzne - tkwiące w otoczeniu organizacji,
- uwarunkowania wewnętrzne - wynikające z procesów zachodzących w firmie.

W przypadku restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw jej przyczyny mają głównie zewnętrzny charakter. Ich źródłem jest dokonująca się transformacja systemu gospodarczego w Polsce. Urynkowienie polskiej gospodarki powoduje, że będzie ona coraz silniej reagowała na zmiany zachodzące w gospodarce światowej, ale też skomplikuje warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w przyszłości, dlatego procesy dostosowawcze stają się bardzo skomplikowane. Z jednej strony przedsiębiorstwa muszą nauczyć się działać w całkowicie odmiennym systemie gospodarczym, z drugiej zaś, muszą nauczyć się elastycznie reagować na ewolucyjne zmiany w nowo ukształtowanym systemie.

Najsilniejszą presję w kierunku zmian w polskich przedsiębiorstwach wywierają stymulatory i ograniczenia pochodzące z otoczenia, wynikające ze zmiany reguł gry w otoczeniu. O tym jednak, czy rzeczywiście konieczna jest restrukturyzacja firmy, czy też wystarczy stopniowy proces dostosowawczy, decydują głównie warunki wewnętrzne w przedsiębiorstwie (por. Sapijaszka, 1996).

1.3.1. Uwarunkowania zewnętrzne restrukturyzacji

Proces restrukturyzacji przebiega w złożonym i bardzo zmiennym otoczeniu. Ciągłym zmianom ulega zarówno struktura otoczenia, jak i reguły funkcjonowania jej elementów. Otoczenie tworzą podmioty gospodarcze, instytucje i organizacje, które mają wpływ na przedsiębiorstwo, i które mogą ulegać jego wpływowi. Wzajemne oddziaływanie tych podmiotów jest regulowane mechanizmami gospodarczymi, regułami prawnymi i różnego rodzaju zwyczajowymi normami zachowania. Na przebieg procesu restrukturyzacji mają więc wpływ przede wszystkim warunki, w jakich działa przedsiębiorstwo. Określone są one przez zbiór reguł i mechanizmów normujących stosunki między podmiotami systemu ekonomicznego, które wynikają z charakteru gospodarki, oraz zbiór zasad wyrażający stosunek państwa do podmiotów gospodarczych lub ich grup, czyli preferowana w określonym czasie polityka gospodarcza.

Powazne zmiany o charakterze instytucjonalno- systemowym jakie dokonaly sie w polskiej gospodarce w ostatnich latach wykreowaly rynek dobr i uslug, rozwinely tez rynek pracy. Wydaje sie, ze zabraklo jednak dzialan, ktore stworzylyby rynki kapitalowe, odpowiedzialne w gospodarce za tworzenie oszczednosci i ich transformacje w inwestycje (Surdykowska, 1996, s. 94). Procesowi zmian do 1994 r. towarzyszylo glęboka recesja. Od 1994 mozna mowic o wystapieniu wyraźnych tendencji poprawy ogólnej sytuacji w gospodarce, pisze o tym w swojej pracy takze T. Surdykowska. Badania przedstawiane w niniejszym opracowaniu przeprowadzane byly wlasnie w styczniu i lutym 1994 roku czyli w okresie przełomowym dla losow restrukturyzacji. Nie mozna wykluczyc, ze czas przeprowadzenia badan mógł miec wplyw na ich ostateczne rezultaty. Nie ulega watpliwosci, ze warunki określone przez interakcje przedsiebiorstwa z otoczeniem tworzą kontekst do przebiegu wszelkich procesow w organizacjach, a wiec takze procesu zmian, jakim jest proces restrukturyzacji.

1.3.2. Uwarunkowania wewnetrzne restrukturyzacji

Przy świadomości znaczenia uwarunkowań zewnętrznych charakter prowadzonych badań skłania do zwrócenia szczególnej uwagi na uwarunkowania wewnętrzne. Jest to sfera działań związana z możliwościami i umiejętnościami wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.

Obszar, w którym można poszukiwać uwarunkowań wewnętrznych procesu restrukturyzacji, tworzą następujące zagadnienia (por. Drucker, 1992; Musiał, 1996; Sapijaszka, 1996; Surdykowska, 1996;):

- proces zarządzania zmianami,
- uwarunkowania powodzenia zmian,
- kultura organizacyjna,
- postawa kadry kierowniczej wobec zmian.

Pomyślny przebieg wprowadzania zmian zależy od sprawnego zarządzania. Zarządzanie tym procesem wymaga określenia działań, które muszą być podjęte i powiązania ich w logiczną całość. Warunkiem koniecznym realizacji tego procesu jest stworzenie właściwego systemu motywacyjnego, stymulującego do aktywnego udziału uczestników organizacji w przygotowaniu i wdrożeniu zmian. Nieodzownym elementem tego procesu jest też monitorowanie przebiegu realizacji działań i korygowanie ewentualnych odchyłeń od określonej w założeniach ścieżki zmian. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii, a dotyczące wprowadzania TQM, wykazały, że przyczyną niepowodzeń nie jest słabość lub

niedoskonałość techniki, lecz brak zdolności i umiejętności wprowadzaniem zmian (Burnes, 1992, s.151). Istota zarządzania zmianami polega na tym, aby poprzez ingerencję w strukturę, systemy, procedury, itp., stworzyć warunki, w których organizacja będzie działała zgodnie z logiką zmiany. Przebieg procesu zarządzania zmianami zależy więc będzie od wyboru podejścia do procesu, określenia jego struktury, logiki oraz warunków sprawnego kierowania jego przebiegiem.

Wśród wymienionych obszarów szczególnie interesujące wydają się być uwarunkowania powodzenia we wprowadzaniu zmian. Dyskusje na ten temat toczą się od lat. W toku tych dyskusji ukształtowały się pewne podstawowe i specyficzne podejścia do interpretacji zmiany organizacyjnej (por. Boone, Kurtz, 1992; Dalton, Lawrence, Greiner, 1972, Sapijaska, 1996). Jedno z podejść, ukształtowane przez teoretyków racjonalnej adaptacji zakłada, że organizacja jest zdolna do podejmowania decyzji i działań nadążających za zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Robi to łatwo i szybko, zapewniając sobie przetrwanie. Różnorodność form w organizacji jest rezultatem wprowadzenia zaprojektowanych zmian w strukturach i strategiach. Drugie podejście, stworzone przez teoretyków naturalnej selekcji głosi, że organizacje są powolne i nieelastyczne w reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu, nowe możliwości czy zagrożenia i w efekcie rzadko angażują się w poważne zmiany. Różnorodność struktur organizacyjnych jest rezultatem tworzenia nowych organizacji zastępujących stare, które nie potrafiły dostosować się do warunków panujących w otoczeniu. Trzecie podejście, określone mianem teorii przypadkowej transformacji, integruje oba podejścia wyżej wymienione. Zakłada ono, że organizacja może zmieniać struktury, ale tylko w odpowiedzi na procesy w niej zachodzące. Słabo reaguje natomiast na dążenia przywódców organizacji oraz zagrożenia i możliwości płynące z otoczenia.

Z doświadczeń praktyków wynika, że organizacje, które reagują na sygnały z otoczenia i dostosowują warunki działania do warunków panujących w otoczeniu poprzez ciągłe zmiany stopniowe, są wzorcem idealnym, do którego niektóre organizacje dążą, choć są trudne do osiągnięcia. W praktyce większość organizacji słabo reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu i dlatego w pewnych okresach wymagają one rewolucyjnej zmiany, po której następuje dłuższy okres konsolidacji i określania się w nowych warunkach. Niejednokrotnie zadawano sobie pytanie: co jest powodem, że organizacje nie zmieniają się wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Zachodzi przypuszczenie, że zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu działają jakieś siły, które hamują działania dostosowawcze przedsiębiorstw. Podstawową przyczyną powstawania tych sił może być dążenie do ograniczania niepewności w działaniu, przy założeniu, że zmiana to niepewność (Maslyk, 1985) . Najprostszą drogą do

tego celu jest utrzymanie istniejącego status quo, powielanie wyuczonych form zachowań, odtwarzanie utrwalonych sposobów postępowania. W efekcie prowadzi to do ograniczenia pola postrzegania potrzeby wprowadzania zmiany i wyhamowania tendencji dostosowawczych. Stan ten określany jest mianem „strategicznego dryfu” (Johnson, 1992, s. 28-36). H.J. Ansoff pojęciem dryfu strategicznego obejmuje wszelkie powolne, wewnętrzne, nie sterowane zmiany. Przyznaje jednak, że ponieważ ludzie dążą do stabilizacji i do obniżenia ryzyka działania, „dryf strategiczny” przeważnie prowadzi do oddalania się od zmian zachodzących w otoczeniu (Ansoff, 1985, s. 244-246).

Dopóki zmiany stopniowe, dostosowując organizację do warunków panujących w otoczeniu, mieszczą się w granicach wymaganych przez kulturę organizacyjną, dopóty procesy dostosowawcze przebiegają w sposób niezakłócony. Gdy jednak zmiany stopniowe wymagają zmiany zachowań członków organizacji, napotykają na ich opór. Jego źródłem są zarówno indywidualne cechy i obawy pracowników, jak i cechy organizacji dążącej do zachowania istniejącego stanu, czyli siły określane mianem inercji. Innymi słowy, zarówno ludzie, jak i struktury bronią się przed zmianami. Niewątpliwie w procesie przygotowania i wdrażania zmian ważne jest przełamanie oporu wobec zmian, wywołanie pozytywnych odczuć uczestników organizacji w stosunku do zmian, a w organizacji stworzenie warunków ułatwiających ich przyswajanie. Wydaje się, że w polskich warunkach opór przeciwko zmianom jest szczególnie silny zarówno ze strony ludzi, jak i struktur w organizacji. Niewątpliwie też niski poziom świadomości ekonomicznej społeczeństwa, sprzyjający powstawaniu mitów i błędnej interpretacji zjawisk, dodatkowo tworzy niechętny stosunek do zmian w myśl psychologicznej reguły, że to co nieznanne budzi większy lęk.

Kolejny ważny obszar funkcjonowania organizacji wpływający na przebieg procesu restrukturyzacji to kultura organizacyjna. Organizacja nie będąc prostą sumą jednostek czy grup, jest całością odznaczającą się cechami odmiennymi niż cechy jej elementów składowych. Organizacja kształtuje zachowania uczestników, nadaje im cechy charakterystyczne dla danej organizacji. Cechy te tworzą kulturę organizacyjną. Kultura przenika całą organizację. Jej znaczenie trudno jest przecenić.

Przyjmując za podstawę model kultury organizacyjnej E.H. Scheina, kulturę organizacyjną można określić jako zbiór dominujących wartości i norm charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiającymi się poprzez artefakty, czyli zewnętrzne, sztuczne twory kultury (za: Kostera, Kownacki, 1995, s. 299).

Kultura organizacyjna wyraża tożsamość organizacji, wyodrębniając ją z otoczenia, będąc czymś wspólnym dla pewnej społeczności, wyraża jej integrację wewnętrzną. E.H. Schein wyróżnił następujące funkcje kultury w obszarze dostosowania zewnętrznego:

- zrozumienie misji i strategii, identyfikację celu przedsiębiorstwa, a więc integrację członków organizacji ze względu na wspólny cel, misję i strategię,
- integrację członków organizacji wokół środków przyjętych do realizacji celów,
- jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów działania, pozwalające na osiągnięcie zgody co do skali osiągniętych celów,
- wspólne wypracowanie strategii zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

Natomiast funkcje kultury organizacyjnej w zakresie dostosowania wewnętrznego to:

- wspólny język na wszystkich szczeblach organizacji,
- określenie granic grupy, a więc kryteriów przynależności do danej społeczności,
- sprecyzowanie zasad władzy, pozwalające unikać konfliktów na tym tle,
- zaspokajanie w przedsiębiorstwie potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji,
- określenie kryteriów nagradzania i karania,
- tworzenie ideologii pozwalających m.in. interpretować nieznane zdarzenia, co przyczynia się do redukcji stresów i obaw.

Kultura organizacyjna pełni istotne funkcje w procesie zmian. W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna opisywana jest jako system wartości, klimat organizacyjny albo system przekonań określonej grupy uczestników organizacji (Bratnicki et al. 1988, s. 81). Każdy z tych elementów ma niewątpliwie znaczenie dla wprowadzania zmian w organizacji. Od systemu wartości zależy orientacja organizacji, a ta może sprzyjać zmianom lub je utrudniać. Z rozważań na temat orientacji organizacji wynika, że najkorzystniejszą z punktu widzenia realizacji procesu zmian jest orientacja na zadania. Przedsiębiorstwo o takiej orientacji jest elastyczne, łatwo przystosowuje się do zmian w otoczeniu, łatwo radzi sobie ze złożonością problemów (ibidem, s. 82-83). Podporządkowanie struktury, systemów, procedur realizacji zadań, zapewnia łatwy dostęp do informacji. Orientacja na zadania pozwala na pełne zaangażowanie uczestników organizacji we wszystkich szczeblach kierowania.

Klimat organizacyjny rozumiany jako odczucia i wrażenia uczestników organizacji, może pomóc w zmianach, jeżeli sprzyjać będzie powstawaniu poczucia potrzeby zmiany. W przeciwnym razie nie pojawi się wola uczestniczenia w procesie zmiany. Pracownicy mogą być stymulowani do przyjęcia przychylniej postawy wobec zmian poprzez tworzenie odpowiedniego klimatu, wpływające na kształt uznawanych wartości oraz budowanie systemu

przekonań sprzyjających zmianie. Klimat organizacyjny jest formą nabytej wiedzy, która umożliwia pracownikom rozumienie zadań organizacyjnych i wyraża sens wzajemnych związków z innymi uczestnikami organizacji. Zdaniem M. Dobrzyńskiego (1973, s. 96-97) u podstaw klimatu organizacyjnego leży typ motywacji kadry kierowniczej. Na tej podstawie wyróżnia on cztery rodzaje klimatu organizacyjnego, które przedstawione są poniżej.

1. Klimat innowacyjny, u którego podłoża leży potrzeba powodzenia, a najwyżej cenione są kwalifikacje, wiedza i umiejętności.
2. Klimat autorytarny, u którego podłoża leży potrzeba dominacji i wywierania wpływu na innych. Najbardziej cenione jest wykonywanie poleceń.
3. Klimat towarzyski, u którego podłoża leży dążenie do utrzymania przyjaznych stosunków z innymi. Najbardziej cenione są umiejętności pracy zespołowej i łatwość nawiązywania kontaktów.
4. Klimat biurokratyczny, którego podstawą jest minimalizowanie zagrożeń fizycznych i społecznych. Organizacje o klimacie biurokratycznym działają na zasadach sformalizowanych i zaprogramowanych, z tendencją do usztywniania.

Z przedstawionych typów klimatu organizacyjnego oczywiście najbardziej odpowiedni dla procesu wprowadzania zmian jest klimat innowacyjny. Ten rodzaj klimatu sprzyja generalnie zmianom, opracowywaniu programu zmian, a zwłaszcza tworzeniu atmosfery przychylnej ich wdrażaniu.

Ostatnim z wymienianych aspektów kultury organizacyjnej jest filozofia organizacji, czyli system poglądów kadry kierowniczej (por. Bratnicki et al., s.105-118). Pełni on trzy zasadnicze funkcje:

- upraszcza i tłumaczy rzeczywistość,
- zapewnia ciągłość i stabilność w obliczu zmian,
- koncentruje działania i zapewnia ich spójność.

Poglądy kadry kierowniczej dotyczą w zasadzie dwóch obszarów: wizji co do wyróżniającej kompetencji kierownictwa oraz wewnętrznego zarządzania. Podstawowe jednak znaczenie dla poglądów członków kierownictwa ma wizja naczelnego kierownictwa co do wyróżniającej kompetencji przedsiębiorstwa. Znajomość wyróżniającej kompetencji pozwala określić warunki równoważenia systemu celów ekonomiczno-finansowych, ryzyko działania oraz ocenić samowystarczalność przedsiębiorstwa, a przede wszystkim pomaga w dokonywaniu wyborów strategicznych. Poglądy kadry kierowniczej, obok wyróżniającej kompetencji, dotyczą zasad zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa. Mają one wpływ na

zapewnienie zaangażowania, motywację, lojalność pracowników oraz jak najlepsze wykorzystanie ich umiejętności (Sapijaszka, 1996, s. 162).

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że system poglądów kadry kierowniczej stanowi swego rodzaju ostoję dla zmian stopniowych, zapewniając ciągłość i stabilność działania. Dla zmian radykalnych bywa jednak poważnym ograniczeniem. Zmiany te bowiem wiążą się z pokonywaniem granic dotychczasowego obszaru strategicznych wyborów. Obszar ten jest wyznaczany przez poglądy kadry kierowniczej, a przekroczenie jego granic wymaga zweryfikowania tych poglądów. Można tego dokonać dwoma sposobami. Po pierwsze, kadra kierownicza może zgodnie dojść do wniosku, że obecne poglądy nie zapewniają długotrwałego przetrwania organizacji, a więc wymagają one generalnej rewizji, aby móc zmienić granice obszaru strategicznych wyborów. Druga możliwość to wymiana kadry kierowniczej.

Kultura organizacyjna może więc sprzyjać zmianom bądź stanowić poważną barierę w ich realizacji. Znajomość charakterystyk kultury i stanów, jakie mogą one przyjmować, może pomóc w opracowaniu projektu pożądanych zmian kultury, wspierających zmiany realizowane w ramach procesu restrukturyzacji.

Czwartym wewnętrznym elementem decydującym o procesie restrukturyzacji, a szerzej o stosunku do zmian, jest kadra kierownicza. Rola kadry kierowniczej w procesie zmian jest szczególna, a wynika ona choćby z jej przywódczej roli w organizacji. Kadra kierownicza odgrywa istotną rolę w organizacji w dwóch sferach: w procesie zarządzania i w sferze związanej z przebiegiem realnych procesów kierowania przedsiębiorstwem. Podobnie jest w odniesieniu do procesu przygotowania i wprowadzania zmian. Kadra kierownicza odgrywa ważną rolę zarówno w zarządzaniu procesem zmian, jak i w merytorycznym przygotowaniu programu zmian. Efektywność i sprawność organizacji zależy w dużym stopniu od tego, czy kadra kierownicza dostrzeże w porę konieczność zmiany, prawidłowo oceni jej zakres i głębokość, a także sposób, w jaki zmiany powinny być zaprojektowane i wdrożone.

Szczególna rola kadry kierowniczej dotyczy fazy rozumienia potrzeby zmiany i motywowania do niej. Fazy te kształtują stosunek pozostałych pracowników do zmiany, decydując o powodzeniu lub fiasku przedsięwzięcia. Bardzo ważne jest więc wewnętrzne przekonanie kierowników o konieczności zmian.

Kadra kierownicza odgrywa ważną rolę także w merytorycznym przygotowaniu projektu zmian. Wiedza fachowa, doświadczenie i znajomość procesów zachodzących w organizacji są bezcennym wkładem w proces przygotowania i wprowadzania zmian. Wiedza najlepszych konsultantów nie zastąpi wiedzy o organizacji, jaką posiadają pracownicy, a zwłaszcza kadra kierownicza. W sferze merytorycznej kadra kierownicza odgrywa

podstawową rolę w trzech fazach: identyfikacji potrzeby zmiany, określeniu wizji, misji i celów organizacji oraz określaniu zakresu restrukturyzacji i wyborze strategii (Kotter, 1996).

Zmiana strategiczna w organizacji wymaga przywództwa. Przywódcy bowiem formułują nowe wizje, cele i strategie. Dopiero w tak nakreślonych ramach kierownicy kreują warunki do tworzenia wartości poprzez rozlokowanie zasobów, a następnie sterowanie przebiegiem procesu, aby zapewnić wykorzystanie ich zgodne z celami.

Mówiąc o roli kadry kierowniczej w procesie zmian należy wziąć pod uwagę rozróżnienie między zmianą radykalną a zmianami stopniowymi. W przypadku zmiany radykalnej konieczne jest współdziałanie całej kadry kierowniczej. Celem takiej zmiany jest nie tylko zmiana stanu organizacji, ale też wyposażenie jej w mechanizmy, które w przyszłości pozwolą modyfikować procedury i stany organizacji zgodnie z kierunkiem i tempem zmian zachodzących w otoczeniu. Stworzenie takiego mechanizmu wiąże się z przygotowaniem organizacji do wprowadzenia zmian stopniowych. Wskazuje to na kolejną ważną rolę kadry kierowniczej, czyli koordynację działań, zapewniającą realizację zaprojektowanej zmiany radykalnej lub spowodowanie, by kierunek zmian stopniowych był zgodny z kierunkiem zmian w otoczeniu.

J.B. Quinn (cyt. za: Sapijaska, s.169) określił rodzaje działań, które podejmują kierownicy, zarządzając zmianami stopniowymi, aby zapewnić powodzenie tego procesu. Sprowadzają się one do:

- a) poprawy jakości informacji wykorzystywanych w procesie podejmowania decyzji,
- b) zapewnienia realizacji potrzeb „podsystemów”, które uczestniczą w podejmowaniu decyzji,
- c) przełamywania osobistego oporu pracowników i presji politycznej,
- d) budowania świadomości organizacyjnej, zrozumienia i psychicznego zaangażowania w proces wdrożenia,
- e) redukcji niepewności poprzez stworzenie możliwości uczenia się na podstawie wzajemnych kontaktów organizacji z otoczeniem,
- f) poprawy jakości procesu podejmowania decyzji, który obejmuje:
 - systematyczne angażowanie do procesu podejmowania decyzji osób, które dysponują szczególną wiedzą,
 - włączenie do procesu tych, którzy będą te decyzje realizować,
 - zapewnienie właściwego tempa przebiegu procesu, aby przez nadmierne przyspieszenie lub zbyt szybkie zakończenie nie doprowadzić do wypaczenia właściwego kierunku zmian.

W sferze budowania świadomości i zaangażowania konieczne jest zbudowanie systemów informacyjnych, odpowiadających nowym wymaganiom, zwiększenie zrozumienia procesów i poszerzenie pola postrzegania różnych rozwiązań, rozszerzenie poparcia politycznego, przełamywanie oporu, zapewnienie elastyczności struktury.

Sfera utrwalania zmian wymaga umocnienia struktur i procedur poprzez zmiany zachowań członków organizacji. Wymaga to także dokonania formalizacji nowych warunków. W nowej sytuacji konieczne jest stałe integrowanie podejmowanych działań. Niezbędne jest więc stworzenie nowego systemu pomiaru efektów, kontroli i motywowania do działania. Za przebieg wszystkich tych działań odpowiedzialni są kierownicy. Od takich ich cech jak skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność modyfikacji zachowania, umiejętność i chęć uczenia się, innowacyjność oraz umiejętność inspirowania pracowników zależy rezultat wprowadzania zmiany, a więc i kondycja przedsiębiorstwa.

Przegląd prac na temat procesów zmian dokonujących się w Polsce w ostatnich latach skłania do kilku uogólnień. Problemem o szczególnym znaczeniu we wszystkich zmianach, tym bardziej tak kompleksowych i nowatorskich, jak procesy restrukturyzacji, jest kadra pracownicza, jej oczekiwania, zachowania, motywacje itp. Warto pamiętać, że chodzi tu o podmiot przez długie lata nie dowartościowany i w niewielkim stopniu właściwie wykorzystywany. Z drugiej strony poddawany licznym wpływom i manipulacjom, mającym swe źródło w ideologii, polityce, sferze społecznej itp. Z tych przyczyn wynikać może dość powszechna niechęć do zmian, pejoratywne traktowanie reorganizacji, niska świadomość ekonomiczna, a niekiedy nawet brak elementarnej wiedzy z zakresu zarządzania. Znane też są przypadki marnotrawienia czasu pracy i kwalifikacja, powszechna demotywacja do pracy skutecznej i efektywnej, posługiwanie się podwójnymi systemami wartości itp. W takich właśnie warunkach realizowane mają być główne cele przekształceń prywatyzacyjnych, a w tym presja na efektywność pracy ludzi i procesów gospodarczych.

Cytowane poglądy zarówno na temat prywatyzacji jak i restrukturyzacji jednoznacznie pokazują, że zjawiska te są przykładem kompleksowej, można by rzec rewolucyjnej zmiany zachodzącej aktualnie w polskiej rzeczywistości gospodarczej, której wszyscy jesteśmy uczestnikami. Przyjęcie założenia o restrukturyzacji i przekształceniach własnościowych jako formach poważnych, kompleksowych zmian stało się inspiracją do przeprowadzenia badań związanych z procesem zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach będących w chwili badania jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa, a które omówione zostaną w drugiej części niniejszego opracowania.

1.4. Restrukturyzacja jako zmiana

Burzliwe zmiany zachodzące w otoczeniu w ostatnich latach wyzwoliły w wielu organizacjach działanie mechanizmów dostosowawczych. Od ich sprawności zależy niezakłócony rozwój przedsiębiorstw. Procesy dostosowawcze mogą przybierać dwie podstawowe formy jakim są adaptacja i innowacja.

Adaptacja jest dostosowaniem się do otoczenia *ex post*, innowacja zaś stwarza sytuację, w której przedsiębiorstwo wyprzedza zmiany w otoczeniu. Podstawowym warunkiem przeżycia i osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku jest umiejętność przewidywania i reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy. Dążenie do zmian adaptacyjnych jest naturalną skłonnością systemów działających w zmiennym otoczeniu. W początkowym okresie rozwoju przedsiębiorstw nasilenie tendencji do zmian jest niewielkie lub żadne, otoczenie bowiem jest stabilne, o niskim stopniu skomplikowania, a jego zachowanie w dużym stopniu przewidywalne. Organizacje zorientowane są więc „do wewnątrz”. Tendencje adaptacyjne narastały stopniowo wraz ze wzrostem zmienności i złożoności otoczenia oraz stopniowym otwieraniem organizacji na jego oddziaływanie. Ostatnie lata cechuje szczególnie szybkie tempo wzrostu skomplikowania i zmienności otoczenia organizacji. Zmiany w organizacjach występują coraz częściej i mają coraz większy zasięg. Zmiany stają się pewnego rodzaju wzorcem działania organizacji.

Zmiany mogą występować w organizacji z różną siłą, mieć różny kształt i zasięg. Wymienia się dwie zasadnicze kategorie zmian: zmiany radykalne, rewolucyjne i zmiany ewolucyjne, stopniowe. Zmiana stopniowa jest stałym elementem w działaniu przedsiębiorstwa, gdyż nigdy poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa nie są do siebie idealnie dopasowane. Zmiany stopniowe mają na celu korygowanie drobnych odchyłeń, a także reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu.

Radykalna zmiana wywoływana jest koniecznością zareagowania na poważne zmiany zachodzące w otoczeniu lub wewnątrz organizacji, dla których stopniowe dopasowanie jest niewystarczające. Wynikać może również z chęci wyprzedzenia zmian w otoczeniu. Podstawowym elementem radykalnej zmiany jest zmiana strategii działania firmy. Pociąga to za sobą zmiany w strukturze, ludziach, kulturze i procesach zachodzących w organizacji. Zmiana radykalna obejmuje całą organizację bądź znaczną jej część. Ma charakter rewolucyjny, a więc powoduje, przynajmniej do pewnego stopnia, zerwanie z przeszłością.

Uważa się, że radykalna zmiana powinna być wprowadzana względnie szybko. Powolne i stopniowe wprowadzanie zmian radykalnych powoduje próby podporządkowania

jej rozgrywkom politycznym, wyzwolenie indywidualnych oporów przeciwko zmianom i nasilenie organizacyjnej inercji. Im dłużej trwa wdrażanie, tym bardziej wzrasta ryzyko niepowodzenia, przedłuża się bowiem okres braku stabilizacji w działaniu organizacji (por. Sapijaszka, 1996). Radykalna zmiana powinna doprowadzić w stosunkowo krótkim czasie do przekształcenia strategii, struktur, ludzi i procesów oraz zainicjować zmiany w kulturze organizacyjnej.

Definiując zmianę bardzo ogólnie można przyjąć, że jest ona modyfikacją istniejącego status quo, czyli ogółu cech danej rzeczy. Wg W. Gasparskiego zmiana organizacyjna oznacza modyfikację cech struktur i procesów w obiektach będących względnie wyodrębnionymi z otoczenia, a posiadającymi określony cel działania. Prowadzi ona do zmiany poziomu zorganizowania instytucji umożliwiając jej wartościowanie ze względu na cele, sposób zorganizowania i powiązania z otoczeniem. Działania modyfikujące dotyczą struktury organizacyjnej, sposobu realizacji i wszelkiego rodzaju powiązań w niej występujących (służbowych, funkcjonalnych, kooperacyjnych, informacyjnych) oraz funkcji zarządzania (Gasparski , 1978, s.64).

Zmiany zarówno wzbogacające, jak i zubożające systemy, w których występują, mogą mieć charakter kierowany lub też nieplanowany, żywiołowy. Procesy czy stany, które oceniamy jako postępowe, mogą być wynikiem zarówno zmian planowych, jak też żywiołowych. Postęp będzie się przy tym łączył z przewagą dodatnich efektów ubocznych nad negatywnymi. Wprowadzenie każdej zmiany planowej w kategoriach prakseologicznych ma na celu usprawnienie systemu, którego zmiana dotyczy.

Każda zmiana organizacyjna - czy to związana z innowacjami materialnymi, z przekształceniami strukturalnymi i kulturowymi, czy też zmianami wzorów organizacyjnych zachowań i podstawowych przepisów dotyczących tego, jak ludzie mają wykonywać swoją pracę i jak układać swe stosunki z innymi - skierowana jest na przeobrażenie systemów społecznych organizacji (Masłyk, 1985). Przeobrażenia te wiążą się z procesami adaptacyjnymi, próbami przystosowywania się pracowników do nowych sytuacji.

Charakter zmiany organizacyjnej wpływa na to, jakie problemy powstają w organizacjach w trakcie przebiegu procesów innowacyjnych, a zwłaszcza na siłę napięć występujących w układach międzyorganizacyjnych. Wdrożenie np. zmian nakazanych organizacji przez otoczenie może wywołać tak silne antagonizmy w stosunkach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych, że efektem zmian będzie obniżenie, a nie poprawa sprawności organizacji. Z tego powodu rozważając zagadnienie zmian, zwłaszcza z

praktycznego punktu widzenia, nie można pominąć zjawiska oporu przed zmianą oraz warunków sprzyjających powodzeniu we wprowadzaniu zmiany.

W literaturze przyjmuje się, że rozwój jako szczególny przypadek ruchu materii zachodzi w układach materialnych i społecznych jako wynik ścierania się przeciwnych tendencji i sił. Rozwój jest procesem zmian kierunkowych i w pewnym stopniu kontrolowanych (Masłyk, 1985). Dla procesów przeobrażeń niekontrolowanych stosowane jest pojęcie zmiany społecznej, a nie rozwoju. Jeżeli zmiany przybierają kierunek od form lub stanów prostszych, mniej doskonałych do form lub stanów bardziej złożonych, doskonalszych, wówczas mówimy o postępie.

W podręcznikach dotyczących organizacji zagadnienia zmiany i innowacji często spotkać można obok siebie, a czasem odnieść można wrażenie, że traktowane są zamiennie. Zarówno pojęcie zmiany jak i innowacji są pojęciami niejednoznacznymi, ale ściśle ze sobą powiązanymi, dlatego obok definicji zmiany warto przytoczyć niektóre z licznych definicji innowacji. I tak H.G. Barnett definiuje innowację jako wszelką myśl, zachowanie lub rzecz jakościowo różną od istniejących dotychczas (za: Pietrasiński, 1970, s. 8). E.M. Rogers przez zmianę rozumie wszystko, co jest postrzegane przez osobnika jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej idei czy rzeczy. Definicja ta obejmuje wszelkie zmiany połączone z odczuciem, że coś jest nowe (Rogers, 1962). Natomiast Z. Pietrasiński proponuje następującą definicję innowacji: „Innowacje są to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp” (Pietrasiński, 1970, s. 9).

W badaniach socjologicznych terminu innowacja używa się zwykle w znaczeniu węższym niż zmiana społeczna i wprowadzona później, a odnoszona do organizacji formalnych - zmiana organizacyjna. Zarówno zmiana społeczna, jak i organizacyjna oznaczają wyraźną modyfikację struktury lub kultury, podczas gdy innowacja tylko niektórych jej elementów (zwykle materialnych). Każda innowacja stanowi w tym ujęciu zmianę, ale nie każda zmiana jest innowacją.

Z. Pietrasiński wyróżnia się dwa style wdrażania innowacji (Pietrasiński, 1971, s. 47):

- styl polegający na dążeniu do nadania trwałej postaci wzorom uznanym za najlepsze,
- styl przejawiający się w próbach wcielenia w życie aktualnie preferowanych wzorów, tak aby równocześnie ułatwić zerwanie z nimi w przyszłości na rzecz innych, stanowiących kolejne etapy postępu.

Wspomniany autor wyróżnia trzy typy postaw wobec innowacji twórczych i innowacji naśladowczych. Wyróżnione postawy występują u wszystkich członków organizacji.

1. Postawa zachowawcza - to niechętny i oporny stosunek do innowacji. Postawa ta w skrajnej postaci wyraża się zwalczaniem innowacji. Typowym przejawem tej postawy jest podejrzliwy sceptycyzm wobec propozycji zmian i chęć działania w kierunku torpedowania wszelkich zmian. Taka postawa nie musi być wyrażana wprost. Jedną z przyczyn tej postawy jest lęk przed uczeniem się rzeczy nowych, a trudnych, lęk przed utratą autorytetu na korzyść osób lepiej przygotowanych do pracy w zmienionych warunkach. Inną przyczyną jest taki układ zarządzania i wynagradzania, który stwarza konflikt między dążeniem do premii a zagrożeniem tej premii w przypadku ujawnienia rezerw, podwyższenia zadań produkcyjnych, itp. Również tendencja do minimalizacji wysiłku i czerpania korzyści z dotychczasowego stanu rzeczy sprzyja występowaniu tego typu postawy.
2. Postawa recepcyjna jest to tendencja do pozytywnej oceny i przejmowania tych innowacji, które są dobrze sprawdzone. W postawie tej nie ma gotowości do podejmowania ryzyka. Mówi się o postawie recepcyjnej aktywnej, gdy podmiot sam inicjuje trud poszukiwania wzorów innowacji, dających się przenieść na interesujący go teren bez żadnych zmian lub po odpowiedniej adaptacji. Drugi rodzaj to postawa recepcyjna wyczekująca. Jej istota jest uzależnienie od recepcji odpowiednich wzorców pod wpływem działania czynników zewnętrznych. Przyjmujący tę postawę wprowadza ulepszenia pod warunkiem, że ktoś go do tego zachęci i dostarczy potrzebne wzory.
3. Postawa pionierska to samodzielne poszukiwanie lub inicjowanie poszukiwania nowych, twórczych rozwiązań, albo podejmowanie ryzyka wdrażania projektów nigdzie nie stosowanych. (Pietrasieński, 1971).

W badaniach socjologicznych terminu innowacja używa się zwykle w znaczeniu węższym niż zmiana społeczna i wprowadzona później, a odnoszona do organizacji formalnych - zmiana organizacyjna. Zarówno zmiana społeczna, jak i organizacyjna oznaczają wyraźną modyfikację struktury lub kultury, podczas gdy innowacja tylko niektórych jej elementów (zwykle materialnych). Każda innowacja stanowi w tym ujęciu zmianę, ale nie każda zmiana jest innowacją.

Według Kotarbińskiego (Kotarbiński, 1969) przyczyną usprawnień są głównie sytuacje przymusowe i to te, z których nie udaje się wyjść za pomocą środków zrutynizowanych. Sytuacje przymusowe to stany pobudzające do określonych działań pod groźbą poniesienia większych lub mniejszych strat, bądź narażenia się na przykrości (kary).

Zmiany zarówno wzbogacające, jak i zubożające systemy, w których występują, mogą mieć charakter kierowany lub też nieplanowy, żywiołowy. Procesy czy stany, które oceniamy jako postępowe, mogą być wynikiem zarówno zmian planowych, jak też żywiołowych. Postęp będzie się przy tym łączył z przewagą dodatnich efektów ubocznych nad negatywnymi.

Wprowadzenie każdej zmiany planowej w kategoriach prakseologicznych ma na celu usprawnienie systemu, którego zmiana dotyczy.

Każda zmiana organizacyjna - czy to związana z innowacjami materialnymi, z przekształceniami strukturalnymi i kulturowymi, czy też zmianami wzorów organizacyjnych zachowań i podstawowych przepisów dotyczących tego, jak ludzie mają wykonywać swoją pracę i jak układać swe stosunki z innymi - skierowana jest na przeobrażenie systemów społecznych organizacji. Przeobrażenia te wiążą się z procesami adaptacyjnymi, próbami przystosowywania się pracowników do nowych sytuacji.

Charakter zmiany organizacyjnej ma wpływ na rodzaj problemów powstających w organizacjach w trakcie przebiegu procesów innowacyjnych, determinując zwłaszcza siłę napięć występujących w układach międzyorganizacyjnych. Wdrożenie np. zmian nakazanych organizacji przez otoczenie może wywołać tak silne antagonizmy w stosunkach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych, że efektem zmian będzie obniżenie, a nie poprawa sprawności organizacji. Złożoność i powszechność zjawiska zmiany w życiu organizacji jest wystarczającym powodem skłaniającym do tworzenia jej teoretycznych modeli oraz sprawdzania ich użyteczności w praktyce. Zainicjowane procesy globalnych zmian w polskiej gospodarce stwarzają interesujące warunki dla śledzenia dynamiki i efektywności kierowania zmianą w naszych warunkach, wykorzystując dotychczasową wiedzę na temat zasad jej wprowadzania.

2. Teorie i modele zmiany

Tak jak nie ma jednej wyczerpującej teorii osobowości ani jednej, uniwersalnej teorii organizacji, nie ma również jednej wyczerpującej i uniwersalnej teorii zmiany organizacyjnej. Już przeszło czterysta lat temu baczny obserwator zachowań przywódczych Machiavelli, poczynił spostrzeżenia dotyczące zmian, które aktualne są po dzień dzisiejszy. Pisał w „Księciu”: *„Należy wziąć pod uwagę, że nie ma nic bardziej trudnego do kierowania, bardziej niepewnego co do sukcesu, bardziej niebezpiecznego, niż zainicjowanie nowego porządku rzeczy. Dzieje się tak, gdyż innowator ma zażartych wrogów we wszystkich, którzy czerpią korzyści ze starego porządku, a jedynie letnich sprzymierzeńców we wszystkich, którzy mogliby odnieść jakieś korzyści w nowym układzie... Obojętność wobec zmian wzrasta częściowo z powodu obaw tych przeciwników, którzy decydują o prawie, a częściowo z powodu niedowierzania ludzi, którzy nie uwierzą w nic, dopóki tego nie doświadczą na własnej skórze”*.

Często zadawane jest pytanie o najlepszy sposób wprowadzania zmian. Niektóre z podejść do zmiany kładą nacisk na to, co będzie zmieniane (np. koncepcja H. Leavitta), inne podkreślają proces zmiany czyli jak zmiana będzie realizowana (koncepcja L. Greinera). Poniżej przedstawione zostaną wybrane klasyczne koncepcje zmiany ilustrujące różne podejścia do tego zagadnienia.

2.1. Model zmiany postaw według Kurta Lewina

Model zmiany organizacyjnej dotyczący poziomów jednostkowych i grupowych zachowań przedstawiony został przez Kurta Lewina (Dalton, Lawrence, Greiner, 1972, s.5-9). Lewin traktuje zmianę jako serię kolejnych etapów. Organizacyjne zmiany zachowań nie następują natychmiast, ale przebiegają w pewnej kolejności. Często zdarza się, że efekty pierwszych etapów rozczarowują, co wywołuje próby jej odrzucenia zamiast usprawniania procesu wprowadzania zmian i zastosowania niezbędnych korekt związanych ze zmianami w otoczeniu. Ujawniają się wówczas liczni przeciwnicy zmian. Lewin podkreślał konieczność uwzględniania w każdym procesie zmian trzech zasadniczych etapów, które nazwał etapem rozmrażania, etapem dokonywania zmiany i etapem zamrożenia odczuć i zachowań ludzi. Etap pierwszy jest niezbędny, by ludzie mogli odczuć potrzebę zmiany. Z reguły kilka nabrzmiałych problemów czy wręcz prowokacyjnych zdarzeń jest niezbędnych, by ludzie zobaczyli potrzebę zmiany i chcieli szukać nowych rozwiązań. Można powiedzieć, że zmiana postaw rozpoczyna

się w momencie pewnego naruszenia równowagi, np. wskutek otrzymania informacji, która wytwarza w jednostce złe samopoczucie, wywołuje niepokój lub poczucie winy. W fazie drugiej zmiana jest wprowadzana. W trzeciej fazie dostarczamy niezbędnych wzmocnień, aby upewnić się, że nowe wzory zachowań przyjęły się w większości podstawowych działań. Postrzeganie potrzeby zmiany - wystąpienie uczuć niepokoju, dyskomfortu psychicznego, zmienianie układu stosunków tak, aby satysfakcjonowały ludzi oraz zastosowanie bodźców utrwalających zmianę są to trzy równie ważne etapy zmiany zachowań organizacyjnych. Dwa pierwsze etapy są to niezbędne warunki dokonania się zmiany, trzeci etap jest rozważany w kontekście stabilności dokonanej zmiany. W każdym z tych etapów możemy wyodrębnić podstawowe dla nich mechanizmy pozwalające osiągnąć cele danego etapu.

Etap I - rozmrażanie.

Polega on na wytworzeniu w ludziach motywacji potrzebnej do wprowadzenia zmiany, na „otwieraniu” ludzi, prowadzącym do zwiększenia chłonności na informacje płynące z otoczenia. Działają tu następujące mechanizmy psychologiczne:

- brak potwierdzenia własnego „ja”, brak możliwości utwierdzenia się w opiniach o sobie lub innych, brak potwierdzenia własnych poglądów dotyczących różnorodnych spraw organizacyjnych. Wszystkie te zjawiska ukierunkowane są na wywołanie dyskomfortu związanego z niepewnością poznawczą,
- wprowadzenie do świadomości ludzi poczucia niepokoju, poczucia winy i uchybiania przyjętym zwyczajom. Wyraża się to w przekonaniu, że „dzieje się coś, czego ja jestem przyczyną”. Jest to oddziaływanie ukierunkowane bezpośrednio na wywołanie emocjonalnego dyskomfortu u uczestników zmiany,
- stworzenie warunków sprzyjających zadziałaniu mechanizmu psychicznego bezpieczeństwa, tzn. zredukowanie poczucia zagrożenia, zlikwidowanie barier psychologicznych, które przeszkadzają w wyrażaniu własnych uczuć, a więc działanie mające na celu stworzenie warunków sprzyjających zredukowaniu dyskomfortu poznawczego i emocjonalnego.

Etap II - proces zmieniania.

Oznacza on poszukiwanie, komunikowanie i użytkowanie przez ludzi informacji o własnych zachowaniach w celu osiągnięcia nowej percepcji własnych postaw i działań. Proces ten przejawia się w występowaniu nowych reakcji, uczuć, opinii i przekonań poprzez asymilację informacji płynących z otoczenia. Występuje tu mechanizm przeformułowania

własnej konstrukcji osobowościowej poprzez zadziałanie dwóch form społecznego uczenia się, tzn. poprzez:

- proces identyfikacji, który ma miejsce wówczas, gdy informacja pochodzi z pojedynczych źródeł. Znaczną uwagę przywiązuje się wówczas do nadawców informacji,
- proces społecznego uczenia się, przyglądanie się innym, który zachodzi wtedy, gdy informacja pochodzi z wielu źródeł. Uwaga uczestników skupia się wówczas głównie na treści informacji.

E.H. Schein, omawiając mechanizmy działające w drugim etapie wyróżnił dwa typy identyfikacji, mające znaczenie dla realizacji celów zmiany. Są to:

- identyfikacja pozytywna oraz
- identyfikacja defensywna.

Z analizy tych dwóch typów identyfikacji wynika, że identyfikacja defensywna ma tendencję do występowania w układach, w których cel zmiany wyłoniony zostaje niezależnie od członków grupy i ci ostatni muszą go, w sposób z góry założony, zaakceptować. Towarzyszy temu uczucie beznadziejności, a często obawa i poczucie zagrożenia. Ekspert pełni w tym układzie jedynie rolę formalną. Jego działalność popierana jest przez zinstytucjonalizowane sankcje. Pozytywna identyfikacja występuje w układzie odwrotnym - cele zależą od członków grupy, panuje poczucie wolności wyboru, zaufanie do eksperta który pełni swą rolę na zasadach nieformalnych kontaktów z członkami grupy.

Zakończeniem cyklu zmiany powinna być sytuacja, w której nowe uczucia i zachowania korespondują z nowymi reakcjami i postawami wszystkich członków organizacji. Jeżeli nie nastąpi taka integracja, cykl zmieniania postaw powtarza się na nowo, a reakcje i zachowania poszczególnych członków organizacji są tak długo wzmacniane przez dopływ nowych informacji z otoczenia, dopóki nie nastąpi wzajemne przystosowanie się.

Etap III - zamrażanie.

Polega na stabilizacji i integrowaniu zaszłych w drugim etapie przekształceń w osobowości. Pomagają w tym mechanizmy:

- integracji nowych reakcji z trwałą konstrukcją osobowości
- integracji nowych reakcji z systemem społecznym - odnowienie procesu potwierdzenia własnego „ja” poprzez mechanizm społecznego lustra, „przyglądania się w oczach innych”.

2.2. Zastosowanie teorii dynamiki grupy w procesie zmian

W rozwoju badań nad zmianami organizacyjnymi znaczący wkład mają teoretycy kierunku „dynamika grupy”. Określenie „group dynamics” odnosi się do badania i obserwowania sił oddziałujących na zachowanie członków grupy oraz sił tworzących grupę. Problematyka ta więc ściśle łączy się z zagadnieniem zmiany zachowań ludzi w grupie. Szczególne znaczenie dla tej problematyki mają oczywiście badania Kurta Lewina. Badania prowadzone przez niego i współpracowników wykazały silny wpływ na zmianę zachowań jednostki decyzji podejmowanych grupowo.

D. Cartwright, przedstawiciel kierunku „group dynamics” patrzy na problem zmiany w kontekście przemian zachodzących w naturze ludzkiej, uważając je za naturalną reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu społecznym (Scott, Cummings, 1983, s. 208-217). Ludzie zawsze musieli i muszą nadal uczyć się sposobów, jak żyć razem, wzajemnie dostosowywać się do siebie oraz do zmieniającego się otoczenia.

Dla wielu ludzi słowo „zmiana” brzmi groźnie, bo uruchamia obawę o własną przyszłość, wizję kłopotów i naruszenie ich poczucia bezpieczeństwa. Obserwacje pokazują, że ludzie chętniej poddają się procesowi kształcenia niż zmiany. Prawdopodobnie jest tak dlatego, że zmiana wywołuje niepewność, obawę o własny los, a więc implikuje potrzebę zabezpieczenia się przed nią. Jednocześnie wprowadzenie zmian nie daje gwarancji, że będą one nośnikiem pozytywnych wartości, że będą dobre, akceptowane przez nasz system wartości. Zmiana nie tylko nie musi respektować naszego systemu wartości, czasami wręcz wskazuje i uświadamia ludziom przemijanie określonych wartości, a to bardzo mocno narusza istotę potrzeby bezpieczeństwa.

Akceptacja zmiany lub opór przeciw zmianie podlegają wpływom grup, w których uczestniczy człowiek. D. Cartwright w swoich rozważaniach doszedł do wniosku, że zespół tworzy bardziej trwałe zmiany, ponieważ dostarcza ciągłego poparcia swoim członkom, wzmacnia ich zachowania. W związku z tym próba zmiany ludzi i sytuacji musi być rozważana zawsze w wymiarach dynamiki grupy. Z doświadczeń badaczy reprezentujących nurt „group dynamics” wynikają pewne zasady przydatne w osiąganiu zmiany zachowań ludzkich. Ze szczegółowego rozważenia grupy jako narzędzia i celu zmiany wypływają określone wnioski dotyczące skutecznego działania na rzecz procesu zmian (Scott, Cummings, 1983).

Grupa jako środek zmiany

1. Jeśli grupa ma być skutecznie wykorzystywana jako środek zmiany, to ci ludzie, którzy mają podlegać zmianie i ci, którzy mają wywierać wpływ prowadzący do zmiany, muszą mieć silne poczucie przynależności do tej samej grupy.
2. Im bardziej atrakcyjna jest grupa dla swoich członków, tym większy wpływ może na nich wywierać.
3. Kiedy próbujemy zmieniać postawy, wartości i zachowania, to im większy jest ich związek z podstawą atrakcyjności grupy, tym większy będzie wpływ, jaki grupa może na nie wywrzeć.
4. Im większy jest prestiż członka grupy w oczach pozostałych jej członków, tym większy wpływ może on wywierać.
5. Próby zmiany jednostek lub podgrup w grupie takie, które gdyby się powiodły, spowodowałyby odchylenie od norm grupowych, napotykać na silny opór.

Grupa jako podmiot zmiany

1. Można wywierać silny wpływ na rzecz zmiany w grupie poprzez doprowadzenie do tego, aby jej członkowie postrzegali potrzebę zmiany, co sprawia, że źródło zmiany leży w obrębie grupy.
2. Informacje dotyczące potrzeby zmiany, planów zmiany i konsekwencji zmiany powinny być dostępne dla wszystkich osób w grupie, których zmiana ma dotyczyć.
3. Zmiany w jednej części grupy wywołują napięcie w pozostałych, związanych z nią częściach tejże grupy; napięcie to można zredukować jedynie poprzez cofnięcie zmiany lub przez dostosowanie do nowej sytuacji pozostałych części grupy.

Zasady te wydają się mieć charakter uniwersalny, dlatego w jakimś stopniu mogą stanowić punkt wyjścia dla współczesnych badaczy problematyki zmian organizacyjnej. Porównanie współczesnych poglądów na temat wprowadzania zmian z propozycjami Cartwrighta wskazuje na wyraźny udział myślenia systemowego w rozumieniu zjawiska zmian. Przykładem tego mogą być poglądy K.D.Benne'a i M.Brinbauma, którzy sformułowali również kilka zasad dotyczących wprowadzania zmian organizacyjnych godnych wykorzystania przez współczesnych menedżerów. Zawierają się one w siedmiu punktach.

1. Aby zmienić system lub jakąś jego część, należy także zmienić odpowiednie aspekty jego otoczenia.

2. Aby zmienić zachowania na jakimkolwiek poziomie hierarchicznym organizacji, musimy uruchomić komplementarne, wzmacniające siły w organizacyjnych pionach poniżej i powyżej zmienianego poziomu.
3. Zmiany w systemie rozpoczynamy w miejscu, w którym istnieje nacisk lub napięcie. Stres powoduje uczucie niezadowolenia z istniejącego status quo i staje się siłą motywacyjną w zmianie systemu.
4. Podczas stawiania diagnoz dotyczących możliwości wprowadzenia zmiany w danym systemie należy ocenić wcześniej stopień napięć i stresów w miejscu, w którym zmiana będzie następować. Należy unikać wprowadzania zmian w miejscu, gdzie napięcia są największe.
5. Jeżeli konieczne są zmiany w strukturze hierarchicznej, powinny być one rozpoczynane przez osoby kształtujące politykę organizacji.
6. Podczas procesu planowania zmian należy wziąć pod uwagę zarówno formalną jak i nieformalną organizację.
7. Efektywność planowych zmian jest często bezpośrednio uzależniona od stopnia, w którym uczestnicy wszystkich poziomów organizacyjnych hierarchii poszukują danych organizacyjnych (związanych z problemami organizacyjnymi) i uczestniczą w procesie stawiania diagnoz co do potrzeby zmieniania oraz formułowania i sprawdzania sensowności celów i programów proponowanych zmian (Bennis et al., 1969).

2.3. Systemowa analiza zmian organizacyjnych w ujęciu H.Leavitta

H. Leavitt przedstawił organizację w postaci czterocłonowego systemu, złożonego z zadań, technologii, struktury i ludzi w organizacji (March, Simon, 1965). Te cztery człony organizacji są ściśle ze sobą powiązane i w każdym z nich możliwe jest wprowadzanie zmian. Zmiana w którymkolwiek z nich powoduje zmianę w innym lub w pozostałych, zgodnie z prawidłami dynamiki grupy. Określone podejście, eksponując technikę, ludzi lub strukturę zakłada zróżnicowanie celów i modelu wprowadzania zmian organizacyjnych. Podejście „strukturalne” wprowadza zmianę poprzez nowe formalne procedury, metody finansowania, zasady i regulaminy. Podejście „technologiczne” podkreśla przeorganizowanie sposobu pracy, metod, obowiązków oraz obowiązujących norm. Podejście „zorientowane na ludzi” koncentruje się na postawach, motywacji, umiejętnościach, które są wprowadzane poprzez nowe programy szkoleniowe, procedury selekcji i oceny personelu.

Podejście do zmian organizacyjnych zakładające zmianę struktury organizacji pojawia się w czterech grupach prac badawczych, z których najistotniejsze z punktu widzenia niniejszej pracy są badania dotyczące modyfikacji zachowań ludzi. Owe obszary badawcze to:

1. Badania nad podziałem pracy i władzy w organizacji. Zmiany strukturalne były głównym mechanizmem klasycznych teorii organizacji. Zakładano tu zawsze tylko pośrednią rolę ludzi jako mechanizmów potrzebnych do realizacji zadań. Ulepszenie wydajności uzyskiwano drogą wyraźnego określenia zadań i relacji między nimi. Zakładano optymistycznie, że człowiek będzie realizował cele organizacji, jeśli zostanie odpowiednio wynagrodzony.
2. Badania decentralizacji zarządzania. Jako efekt końcowy decentralizacji obserwować można wzrost wydajności pracy w organizacjach. Wzrost wydajności poprzedzony jest odpowiednim, ukierunkowanym na realizację celu, pobudzeniem motywacji pracowników. Wzrost motywacji i ukierunkowanie jej na osiąganie zysków w połączeniu z innowacjami o charakterze technologicznym daje łączny efekt w postaci znacznego wzrostu wydajności pracy. Tak więc, decentralizacja rozumiana jako przekształcenia w strukturze organizacji wpływać może zarówno na motywacje pracownicze jak i na efekty organizacyjne.
3. Badania modyfikacji zachowań ludzi w celu poprawy wykonywanych przez nich zadań. Rodzaj strukturalnego podejścia zaprezentowany przez Chappela i Saylesa, stanowi formę społecznej inżynierii skierowanej na realizację celów organizacji przez manipulowanie ludźmi. Modyfikując strukturę procesu pracy stwierdzili oni, że planowanie przebiegu pracy i grupowanie specjalności oddziałuje na morale, zachowania i wyniki pracowników. Przełamało to opinię, że wzory pracy są determinowane wyłącznie przez zadaniowe i techniczne zmienne oraz wprowadza i wyjaśnia znaczenie zmiennych osobowych.
4. Badania sieci komunikacji. Różne rodzaje sieci komunikacyjnych oddziałują zarówno na rutynę jak i nowoczesność w sposobie wykonywania zadań. Programowanie zadań i wysoka centralizacja komunikacji wydają się oddziaływać bardzo wyraźnie na wydajność, lecz w pewnym stopniu dzieje się tak kosztem ludzi. Natomiast nowoczesna, szeroko otwarta, wielokanałowa sieć wydaje się działać bardziej humanitarnie, a równocześnie bardziej efektywnie.

Z kolei podejście techniczne, zgodnie z poglądami H. Leavitta zakłada, że zachowanie ludzkie i struktury organizacyjne są stale modyfikowane przez wprowadzane technologie. Postępowi techniczno-organizacyjnemu i przekształceniom strukturalnym towarzyszy też zmiana norm, zwyczajów i wartości w systemie społecznym. Mogą więc wystąpić trudności z wprowadzeniem innowacji technicznych w organizacji, gdy nie doceni się znaczenia systemu

społecznego dla absorpcji nowych pomysłów. Ludzie opierają się często nie tyle wprowadzaniem technologii, ile zmianom w stosunkach międzyludzkich, jakie towarzyszą nowym technologiom. Postuluje się więc konieczność uwzględniania wpływu na efektywność postępu technicznego ludzkich słabości, niedoskonałości i obaw oraz konieczności wypracowania ekonomicznych mechanizmów absorpcji procesów innowacyjnych.

Podejście zorientowane na ludzi próbuje zmieniać świat organizacji przez zmianę zachowań uczestników organizacji. Zmiana ludzi może powodować wzrost ich twórczej inwencji w tworzeniu nowych narzędzi i modyfikowaniu struktur. Może też powodować zmiany w sposobie rozwiązywania problemów i wykonywania zadań oraz w osobowości ludzkiej, kulturze pracy i chęci wywiązywania się z obowiązków. Podejście zorientowane na ludzi przeszło przez dwie fazy:

1. Fazę manipulacyjną, w której szukano odpowiedzi na pytanie jak sprawić, by ludzie robili to, co chcemy, żeby robili? W ramach tej fazy D. Carnegie wskazywał, że zmiany w uczuciach i postawach są wstępem do dobrowolnych zmian w zachowaniach. W pracach innych autorów (por. Swanson, Newcomb, Hartley, 1947; Coch, French, 1948) podkreślano przede wszystkim wagę stosunków między zmieniającymi a zmienianymi. Wczesne opracowania na temat zmian odzwierciedlały udział w nich ludzi, lecz pomijały tak istotną zmienną w ich stosunkach, jak problem podziału władzy i jego znaczenie w procesie zmiany.
2. Fazę partycypacyjną, w której akcentuje się potrzebę szkolenia ludzi, rozwijania współpracy w grupach oraz zwiększanie motywacji pracowników do współuczestniczenia w zmianach. Przeszkoleni członkowie grupy stanowią zorganizowaną awangardę, która ma wprowadzać na szeroką skalę zmiany organizacyjne. Przywódcy tych grup zachęcają członków nie tylko do rozwiązywania ich własnych problemów, lecz przede wszystkim do ich definiowania. Droga wprowadzania zmian biegnie więc od zmian w grupach do zmian w organizacji. Przykładem tego typu podejścia jest teoria D. McGregora, która zakłada aktywną rolę podwładnych w organizacji. Implikuje ona przesunięcia w stosunkach przełożony - podwładny w kierunku od wszechwładzy kierownika do różnych form wyrównywania władzy (*power equalization*) (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1992). W.G. Bennis, K.D. Benne i R. Chin określali wyrównywanie władzy jako wspólny proces polegający m.in. na zespołowym planowaniu zmian, czyli taki rozkład władzy, w którym klient zmian i doradca z zewnątrz organizacji mają taką samą okazję do wpływania na działania organizacji. Oznacza to, że istnieje między nimi taki układ sił, w którym występuje równowaga wpływów i podział zakresów zadań między stronami. Wprowadzenie koncepcji

wyrównywania władzy jest u wielu badaczy zmian pierwszym krokiem w teoretycznym, przyczynowym łańcuchu na drodze do wyjaśnienia zjawiska zmian organizacyjnych. Z koncepcji tej wynika potrzeba zmieniania zarówno struktur i technologii organizacji, jak i usprawnienia wykonywanych w jej ramach zadań.

Zastosowanie koncepcji wyrównywania władzy w podejściu osobowym do zmian daje wyniki badań nieco odmienne od tych, jakie otrzymuje się wychodząc od podejść strukturalnych i technicznych. Wynika z nich m.in., że komunikowanie się w organizacji musi być maksymalizowane. Im więcej kanałów informacji, im mniejsza jej filtracja, im więcej sprzężeń zwrotnych, tym lepiej. W rezultacie bowiem władza jest rozłożona bardziej równomiernie, większa jest rzetelność informacji i intensywniejsza współpraca w realizacji organizacyjnych celów, co powoduje lepszą pracę organizacji. Badacze zakładający istnienie „równej” władzy w organizacji uważali, że im silniejsza więź w grupie i surowsze przestrzeganie norm grupowych, tym lepiej dla organizacji, ponieważ zwartość grupy powoduje jej większą wspólnotę, łatwość rozwiązywania problemów i udział w podejmowanych decyzjach. Silniejsze poparcie ze strony grupy zachęca jednostki do wyrażania swojej indywidualności, do udziału w dyskusjach i tworzeniu nowatorskich pomysłów i działań.

Do szczególnie interesujących rozważań nad zmianami organizacyjnymi w nurcie podejścia osobowego, z punktu widzenia prezentowanej w tej pracy problematyki badawczej, należą badania, których celem jest określenie przyczyn akceptacji zmiany przez członków organizacji lub powstawaniu u nich oporów wobec zmiany. Zrodziły się one w kontekście łącznego rozpatrywania podejścia strukturalnego, technicznego i osobowego, uwzględniającego też podział władzy. Akcentują one głównie system społeczny organizacji. Ich efektem są próby konstruowania tzw. współczynnika oporów wobec zmian (Judson, 1966, cyt. za: Masłyk 1985, s. 52). Wyróżnia się w nim takie elementy jak:

- psychologiczna obawa przed zmianą,
- niezgodność nowych norm z dotychczas obowiązującymi,
- socjotechnicznie nieprawidłowy sposób wprowadzania zmian,
- osobiste poczucie bezpieczeństwa,
- zaufanie do ludzi domagających się wprowadzenia zmian,
- pozytywne doświadczenia i spełnienie lub niespełnienie nadziei związanych z planowanymi wcześniej zmianami.

Współczynnik ten, ze względu na swój jednostkowy charakter jest analizowany także w kontekście całej skomplikowanej sieci powiązań występujących między ludźmi w organizacji, takich jak władza, prestiż, korzyści materialne itp.

2.4. Procesowe wyjaśnianie zmian organizacyjnych według L. Greinera

W kolejnym typie podejść do zmian organizacyjnych, tzw. podejściu procesowym, akcentuje się przede wszystkim problemy podziału władzy w organizacji. Wychodzi się tu nie od elementów organizacyjnych (technologiczny, strukturalny, ludzki), ale od decydentów i doradców, a więc tych, którzy zmiany wprowadzają i podejmują kolejne decyzje. Proces zmian pojmowany jest jako proces podejmowania kolejnych decyzji.

L Greiner na podstawie badań zidentyfikował siedem podejść najczęściej stosowanych przez kadrę kierowniczą w sytuacji wprowadzania zmiany organizacyjnej (Bartlett, Kayser, 1973). Propozycje Greinera dotyczą metod, jakie mogą być stosowane podczas wprowadzania programu zmian. Proponuje on trzy grupy podejść ze względu na podział władzy, czyli władzę jednostronną, dzielenie się władzą i delegowanie władzy.

A. Jednostronna władza

1. Podejście nakazowe - jednokierunkowe polecenia typu „zmieniać” wydawane są przez osoby zajmujące wysoką pozycję w hierarchii władzy formalnej.
2. Podejście eliminacyjne - jednostki zajmujące kluczowe pozycje w organizacji, ale niepodatne na zmiany są zastępowane przez inne. Podstawowym kryterium doboru ludzi na stanowiska są ich zdolności do wprowadzania i poddawania się zmianom (akceptacja zmian).
3. Podejście strukturalne - zmiana, rozwój organizacji dokonują się poprzez zmianę jej struktury organizacyjnej (sieci kontaktów, komunikacji, stosunków władzy). Zmianie ulegają więc zależności i relacje występujące pomiędzy uczestnikami organizacji.

B. Dzielenie się władzą:

1. Decyzje grupowe - nacisk kładzie się na uzyskanie zgody grupy na dany rodzaj działania związanego z wprowadzaniem zmian.
2. Grupowe rozwiązywanie problemów - polega na identyfikacji problemu i jego rozwiązywaniu poprzez grupowe dyskusje, które prowadzą często do wysunięcia postulatów dotyczących zmian.

C. Delegowanie władzy:

1. Konsultowanie problemów - prezentacja przez ekspertów odpowiednich danych dotyczących zmian osobom, które są zmianami zainteresowane, których zmiany dotyczą i kolejne przekazanie ich opinii i uwag w postaci sprzężenia zwrotnego do kierownictwa

organizacji. Analizowanie przez kierownictwo danych otrzymanych tą drogą i ostateczne podjęcie decyzji w sprawie zmiany.

2. Trening wrażliwości - kierownicy są szkoleni w małych grupach w celu zwiększenia ich wrażliwości na zachowania innych uczestników organizacji oraz na własne zachowania w sytuacjach zmiany. Zmiany we wzorach pracy i we wzajemnych stosunkach między ludźmi są więc następstwem treningu psychospołecznego. Towarzyszy temu założenie, że kierownik najpierw poprawia stosunki między ludźmi, a następnie osiąga poprawę wydajności pracy.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Greinera okazało się, że zmiany kończyły się sukcesem, wtedy gdy:

- obejmowały całą organizację czyli włączały, angażowały i oddziaływały na wielu członków organizacji,
- wytwarzały pozytywne przekształcenia w postawach pracowników liniowych i sztabowych,
- motywowały ludzi do większej efektywności w rozwiązywaniu problemów i aktywniejszej współpracy z innymi,
- przynosiły rezultaty widoczne we wzroście wydajności pracy.

Z badań Greinera wynika, że w przypadkach zmian, które zakończyły się sukcesem, stosowano przy ich inicjowaniu i wprowadzaniu metodę „dzielenia się władzą”, czyli kierownictwo organizacji poszukiwało udziału uczestników organizacji w rozwiązywaniu jej problemów i włączało ich w procesy podejmowania decyzji. Greiner doszedł do wniosku, że to, czy zmiany kończą się sukcesem, zależy od zmiany tradycyjnego rozkładu władzy w strukturze organizacyjnej. Władza oznacza tu pozycję w hierarchii i wpływ wywierany na działanie organizacji przez jej formalnych kierowników, a zmiana rozkładu władzy - zmianę w tradycyjnych praktykach, które kierownicy stosują podczas podejmowania decyzji. Rozkład ten jednoznacznie przesuwają się od władzy jednostronnej do dzielenia się władzą (Boone, Kurtz, 1992).

Działanie organizacji w sytuacji, w której rozkład władzy przybiera formę partycypacyjną można prześledzić w kolejnych fazach procesu zmiany. Każda z faz zawiera specyficzne elementy, które wywołują określone reakcje ze strony struktury władzy. Efekt tej reakcji kształtuje następną fazę procesu zmian. Generalnie proces zmian został podzielony na sześć faz. Zakończenie każdej z nich wywołuje reakcje, które są niezbędne dla przejścia od jednej fazy do drugiej. Fazy wyodrębnione przez Greinera to:

1. Faza nacisku i pobudzenia.
2. Faza interwencji i reorientacji.
3. Faza badania i diagnozowania organizacji.
4. Faza wspólnego zastanawiania się nad rozwiązaniami i zaangażowania.
5. Faza eksperymentalnego wprowadzania proponowanych rozwiązań.
6. Faza wzmacniania i akceptacji zmian.

Faza nacisku i pobudzenia, które powodują wstrząs w strukturze władzy są szczególnie istotne w procesie zmian. Silny nacisk na sferę odpowiedzialności wyższego kierownictwa powoduje przywiązywanie większej wagi do problemu zmiany organizacyjnej. Nacisk pochodzi może ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Kiedy problem organizacyjny zostanie rozpoznany, następuje faza wspólnego zastanawiania się nad jego rozwiązaniem. Zwykle jednak próbuje się stosować do nowych problemów stare metody ich rozwiązywania, które okazują się mało skuteczne. Tak więc faza zgłaszania nowych pomysłów jest tu niezwykle potrzebna. W fazie tej konieczna jest też życzliwość i wzajemne popieranie się w wysuwanych propozycjach działań innowacyjnych. Jeżeli nie ma w zespole kierowniczym zgody na zgłaszane rozwiązania, może wystąpić opór w stosunku do zmiany. Efektem jest zmiana nieudana. Faza eksperymentowania, badania i stawiania diagnoz była stosowana we wszystkich organizacjach, w których zmiana zakończyła się sukcesem. Zmiana organizacyjna nie na wszystkich poziomach organizacji ma jednakowo przekonanych do niej zwolenników. Pozytywne efekty zmian mają więc szczególnie ważny charakter wzmacniający. Ludzie widząc jej pozytywne efekty czują się nagradzani, ale również zachęceni są do kontynuowania, a nawet rozszerzania zmian, które uprzednio zaproponowali i wprowadzili. Faza wzmacniania i akceptacji zmian, która objąć powinna jak najwięcej uczestników organizacji, jest ostatnią w procesie wprowadzania do organizacji zmian zakończonych sukcesem.

Warto jednak pamiętać, że silny nacisk na kadrę kierowniczą nie decyduje jeszcze o tym, że wyższe kierownictwo dostrzeże problem organizacyjny i podejmie prawidłowe działania w celu jego rozwiązania. Jeżeli pojawiają się problemy często występuje wówczas zjawisko szukania winnych i pojawiają się różnorodne problemy personalne. Potrzebne jest więc uruchomienie takich bodźców, które mogą pobudzić motywację ludzi do działania. Ponadto, jeśli zmiana ma zakończyć się sukcesem, nie można ominąć fazy drugiej, a więc interwencji i reorientacji. Interwencja przeważnie przychodzi z zewnątrz od eksperta zmiany, ale często w następstwie zapotrzebowania ze strony klientów zmian. Wpływa to pozytywnie na możliwości reorientowania przez eksperta struktury władzy i umożliwia skierowanie uwagi kierownictwa na analizę ich przeszłych praktyk organizacyjnych, nie zawsze uzasadnionych w

nowych sytuacjach. Łączy się z tym faza stawiania diagnoz organizacyjnych. W fazie tej, podczas której identyfikujemy problemy organizacyjne za pośrednictwem rozmów z ludźmi zajmującymi różne pozycje w strukturze władzy organizacji najlepiej widać na podstawie rozkładu władzy, jaka metoda zmieniania jest w niej stosowana. Efekty rozkładu władzy, określanego jako dzielenie się władzą są tu szczególnie widoczne. Uczestnicy organizacji chętnie włączają się w procesy stawiania diagnoz organizacyjnych, gdy widzą, że wyższe kierownictwo jest zainteresowane ich opiniami na temat zmiany, że poszukuje i nagradza dobre rozwiązania ważnych problemów oraz wykorzystuje pomysły przedstawione przez pracowników na niższych szczeblach organizacji.

Zarówno koncepcja Leavitta jak i Greinera wydają się bardzo użyteczne przy analizowaniu problemów zmian organizacyjnych, zwłaszcza gdy pamiętamy, że podejście strukturalne nie jest podejściem jedynie formalnym i arbitralnym, a podejście osobowe nie posiada wyłącznie aspektu psychologicznego i partycypacyjnego. W sztywnej strukturze organizacyjnej znajdują bowiem miejsce zarówno ludzie, którzy opierają się na współpracy z innymi i zapewniają im równocześnie dużą autonomię, jak i tacy, którzy partycypację organizacyjną sprowadzają do minimum nawet w strukturach bardzo elastycznych. Z drugiej strony osobowe podejście do zmian organizacyjnych oparte np. na zmienianiu zachowań na podstawie treningu wrażliwości, może prowadzić zarówno do tłumienia twórczej działalności ludzi poprzez wdrożenie określonego systemu wartości, jak też do rozwoju ich osobowości oraz zwiększenia autentyczności we wzajemnych kontaktach. Tak więc zmiana organizacyjna angażuje kompleks zmiennych, których charakter, powiązania i natężenie zmieniają się i są zróżnicowane ze względu na występujące w nich układy decyzyjne.

Akcentowanie roli ludzi w procesie zmian organizacyjnych zwraca uwagę zainteresowanych na taki rozkład władzy, który określony został przez Leavitta jako „wyrównywanie władzy”. Niektórzy badacze utożsamiają go z rozkładem władzy występującym podczas zmian planowych (Bennis et al., 1969). R. Lippit, J. Watson, B. Westley określają zmianę planową jako zmianę, która wypływa z celowej decyzji, zmierzającej do udoskonalenia osobowości lub układu społecznego i realizowana jest z udziałem profesjonalnego doradztwa (Lippit et al., 1958, s. VI). Planowe zmiany angażują ekspertów i klientów zmiany, którzy wspólnie próbują użyć swej wiedzy w celu rozwiązania problemów dotyczących klientów zmiany.

Bennis skonstruował typologię zmian, w której oprócz zmiany planowej charakteryzującej się wyrównywaniem władzy, występuje siedem innych jej typów (Bennis et

al., 1969, s.17). Różnią się one rozkładem władzy, celami i sposobami wdrażania zmian. Te typy zmian to:

- zmiany przez indoktrynację - wzajemne i rozważne ustalanie celów, ale pod kierownictwem władzy jednostronnej,
- zmiany przez przymus - jednostronnie ustalone cele oraz ich jednostronna realizacja pod ścisłą kontrolą,
- zmiany technokratyczne - jednostronne ustalanie celów, ale dzielenie się władzą podczas ich realizacji. Jedna grupa osób definiuje cele, inna pomaga je realizować, nie zadając pytań dotyczących wartości sformułowanych celów,
- zmiany interakcyjne - dzielenie się władzą w warunkach, w których cele nie są ustanowione w sposób przemyślany, a więc są korygowane w trakcie realizacji,
- zmiany socjalizacyjne - jednostronna władza w trakcie tworzenia celów, lecz współpraca przy ich realizacji, łącznie z przygotowaniem sytuacji poprzedzającej zmianę,
- zmiany rywalizacyjne - jednostronna władza bez wyraźnie określonych celów. Występuje często w organizacjach, w których podwładni rywalizują z przełożonymi, korzystając z niejasności celów,
- zmiany naturalne - polegają na dzieleniu się władzą przy równoległym nieprzemyślanym ustaleniu celów. Takie zmiany są wywoływane przypadkowymi lub niezamierzonymi zdarzeniami.

Bennis wykazał w swej typologii, że zmiana w organizacji może być inicjowana w różnych układach władzy, a co więcej - układ władzy narzuca pewne formy przebiegu procesu zmiany. Rozkłady władzy mogą często być ważniejsze niż czynniki, które uważano dotychczas za wpływające najsilniej na efekt zmian. Proces zmian, w którym dominują takie typy rozkładu władzy, jak rozwiązywanie problemów (identyfikacja problemów przez grupę, ich grupowe przedyskutowywanie) oraz grupowe szkolenie (w celu lepszego zrozumienia siebie i innych ludzi), a więc rozkład władzy, w którym przeważa dzielenie się nią, wypiera rozkład władzy oparty na podejmowaniu decyzji (ograniczenie partycypacji do momentu podejmowania decyzji). Według Leavitta rozkład władzy w organizacji, która wprowadza planowe zmiany w sposób nieunikniony i naturalny orientuje się w kierunku dzielenia się władzą. Naturalność ta wynika z faktu, że władza pozycyjna, której towarzyszył wysoki, formalny status, obecnie zanika. Można natomiast wyodrębnić inne źródła władzy w organizacji, wśród których zwłaszcza wiedza odgrywa dużą rolę. W momencie powstania rozbieżności pomiędzy formalnym statusem jednostki a statusem uzależnionym od jej wiedzy, między możliwością sprawowania przez nią nieformalnej społecznej kontroli a jej zawodową reputacją, może

wystąpić w organizacji konflikt władzy. W miarę rozwoju społecznego te pozaformalne źródła statusu stają się coraz powszechniejsze. Przyszłość organizacyjnych rozkładów władzy należy widzieć więc nie w ich różnicowaniu się lecz w wyrównywaniu władzy.

2.5. Model zmiany zachowań organizacyjnych według W.G. Daltona

W.G. Dalton próbował określić relacje zachodzące pomiędzy wymienionymi trzema fazami modelu Lewina oraz odpowiedzieć na pytanie, czy kierownicy i inni członkowie organizacji rzeczywiście muszą zdobywać informacje o sobie po to, aby wprowadzać zmiany organizacyjne. Wyodrębnił on cztery fazy zmian i cztery specyficzne procesy uczenia się (Dalton, Lawrence, Greiner, 1972). Dalton traktuje zmiany jako znaczące przekształcenie wzorów zachowań znacznej części jednostek, które tworzą organizację. Kilka jednostek, nawet jeśli nastąpi widoczna zmiana ich zachowań, nie wpłynie znacząco na zachowanie całej organizacji. Musi to być liczba osób odpowiednio duża. Dalton nie określa jednak, czy liczba osób odpowiednio duża jest przez niego rozumiana w sensie liczebności czy też w sensie siły wyrażonej w zakresie podejmowanych przez decyzji, związanych z miejscem zajmowanym przez nich w strukturze władzy. Wg Daltona responsywność organizacji, wyrażona w zachowaniach jej uczestników wobec bodźców pochodzących z jej otoczenia, stanowić winna podstawę budowania modeli zmian organizacyjnych. W programie planowej zmiany organizacyjnej podstawowym celem powinny być zachowania i postawy jednostek. Zachowania i działania tworzą w organizacji zwarty formalny lub nieformalny system, lecz ich analiza społeczna zawsze wskazuje na to, że przejawiają się one w formie wewnętrznych, osobowych lub międzyludzkich procesów. Dynamika tych procesów wskazuje na rolę czasu w budowaniu modelu zmian organizacyjnych. Zmiana postaw i zachowań nie odbywa się jednorazowo, lecz przybiera formy szeregu kroków i faz. Zmiana nie jest także efektem jednego, prostego procesu, lecz szeregu procesów działających równocześnie. Aby zmiana zakończyła się sukcesem, jednostka musi zmienić równocześnie swój stosunek do eksperta zmiany, do innych współpracowników, a także do siebie samego. Można za Daltonem wyróżnić więc cztery procesy zachodzące w trakcie zmiany, które charakteryzują się ruchem w kierunku „od - do”.

1. od generalizacji celów do specyfikacji celów,
2. od dawnych społecznych więzów, utworzonych na podstawie poprzednich wzorców zachowań do nowych stosunków międzyludzkich, które są wzmacniane przez zmienione zachowania i postawy,

3. od zwątpienia w siebie i mniejszego szacunku do siebie samego do zwiększonej wiary w siebie,
4. od zewnętrznych motywów zmiany do zinternalizowanych, wewnętrznych motywów zmiany.

Dalton podaje też warunki, które powinny być spełnione dla zapewnienia sprawności procesu zmiany, tak by zakończyła się ona sukcesem. Warunki te to:

- Konieczność wystąpienia w organizacji napięcia, które przejawia się w formie uświadomienia sobie przez kierownictwo, a następnie przez wszystkich członków organizacji, potrzeby zmian.
- Istnienie wiary w umiejętności eksperta zmiany i jego wysoki autorytet wśród członków organizacji.
- Dokładna specyfikacja celów zmiany - jeśli nie nastąpi specyfikacja celów, świadczy to może, że nowe wzory zachowań nie zostały ustalone i nie są stosowane.
- Regularne członkostwo w nowej grupie odniesienia, udział w grupowych ćwiczeniach, w których poznajemy lepiej siebie, grupę i charakter wzajemnych kontaktów.
- Likwidacja niskiej samooceny własnej, która wytwarza się podczas obserwowania, że rezultaty naszej pracy nie przynoszą spodziewanych wyników. Szybsza zgoda na ponoszenie odpowiedzialności za to, co się robi.
- Internalizacja zmiany poprzez sprawdzenie, że mają sens i przynoszą rezultaty. Traktowanie efektów zmiany jako własnego dzieła, co prowadzi do wykształcenia się pozytywnego stosunku do zmiany. Praca dla zmiany, a nie przeciwko niej.

Propozycje przedstawione przez Daltona wydają się być szczególnie znaczące przy wprowadzaniu zmian kompleksowych i planowych, czyli takich jaką jest restrukturyzacja.

2.6. Koncepcja zmiany według M. Croziera i E. Friedberga

Według Croziera i Friedberga wszystkie teorie zmiany są deterministyczne i woluntarystyczne jednocześnie. Autorzy ci twierdzą, że do determinizmu uciekamy się wówczas, gdy musimy bronić swego stanowiska w sprawie jakiegoś działania przed zgłaszany z góry zastrzeżeniami, na temat możliwości jego zrealizowania lub nadmiernych kosztów społecznych, jakie ono za sobą pociągnie, a także przed przyjęciem innych, alternatywnych rozwiązań. Pod skrzydła woluntaryzmu chronimy się przy uzasadnianiu naszej

strategii, gdy chcemy uzyskać poparcie niezbędne do jej zrealizowania (Crozier, Friedberg, 1982).

M. Crozier i E. Friedberg twierdzą, że niemal sakralny stosunek do społecznej wartości środków produkcji jest konsekwencją uznania typu własności za podstawową zmienną systemu i przyjęcia założenia, że dokonanie rewolucji w tym zakresie pociągnie za sobą zmianę wszystkich pozostałych jego elementów.

Zdaniem Croziera i Friedberga słabością teorii zmian jest odrzucanie przez ich autorów, najczęściej nieświadomie, koncepcji zmiany społecznej jako problemu do rozwiązania. Zmiana jest bowiem dla nich konsekwencją jakiejś logiki zewnętrznej w stosunku do człowieka niezależnie od tego, czy przybierze postać logiki ekonomicznej, ekologicznej, biologicznej, kulturowej czy moralnej. Przyjęcie założenia, że zmiana warunków działania rodzi jakiś problem do rozwiązania nie oznacza wcale, aby można było stąd wyciągnąć wniosek, iż staje wówczas przed ludźmi konieczność zareagowania na to jakąś szczególną zmianą czy nawet jakąkolwiek zmianą.

Autorzy uważają, że ludzie dokonują zmian, a nie reagują na nie w sposób pasywny, a ponadto zmieniają się nie tylko indywidualnie, ale zbiorowo i jako zbiorowość. Nie tylko zmieniają się jako jednostki, ale również zmieniają istniejące między nimi relacje oraz swoją organizację społeczną. Dlatego też zmiana, nawet jeśli nie jest odpowiedzią na problem o charakterze socjologicznym, jest zawsze innowacją socjologiczną i jako taka powinna być analizowana.

W teoriach deterministycznych i woluntarystycznych zakłada się spójność zarówno elementów całości, jak i mechanizmów społecznych. Jednakże wyniki badań wykazują zawsze względny charakter tej spójności, tzn. o ile zawsze istnieją mechanizmy integracji społecznej, o tyle nigdy nie istnieje pełna spójność podsystemów. Każdy system jest pełen sprzeczności. Nawet najlepiej zorganizowana organizacja nie funkcjonuje nigdy zgodnie z zasadą pełnej wewnętrznej spójności. A więc teza, że rozwój sprzeczności zagraża istnieniu systemu jest wg Croziera i Friedberga nieuzasadniona. Jedyne problem tkwi w tym, jaki jest stopień nasilenia sprzeczności oraz jaka jest zdolność integracyjna systemu, umożliwiająca mu przetrwanie.

Inny rodzaj problemów rodzi założenie współzależności i hierarchiczności podstawowych mechanizmów społecznych. Jeśli nawet niektóre z tych mechanizmów wydają się bardzo silne i trwałe, są one zawsze tylko wyrazem prawidłowości o charakterze tendencji, nigdy nie są w pełni jasne. Nie można więc opierać się na wierze, że wystarczy nacisnąć jakąś jedną sprężynę, aby cały mechanizm zaczął działać, a system odmienił się. Nie do obrony jest też założenie jednorodności społecznego obszaru działania. System może tolerować nie tylko

niespójność, ale nawet symbiozę mechanizmów pozornie sprzecznych. Problem sprowadza się do zrozumienia, jak i w jakich warunkach kryzys może generować mechanizmy innowacyjne.

2.6.1. Zmiana jako zjawisko systemowe

Aby nastąpiła zmiana, trzeba by przekształcił się cały system. Oznacza to, że ludzie powinni ustanowić nowe stosunki między sobą oraz nowe formy społecznej kontroli działań. Przekształceniu muszą więc ulec głównie gry, które rządzą stosunkami społecznymi i tworzą osnowę organizacji. Zmiana musi polegać na przekształceniu samej natury gier, a nie tylko ich reguł. Musi przekształcić się również model regulacji oraz formy społecznej kontroli działań. Aby te zmiany mogły się dokonać nie wystarczy samo zaistnienie korzystnego stosunku sił. Jeszcze ważniejsze jest aby ludzie dysponowali, przynajmniej potencjalnie, wystarczającymi zdolnościami poznawczymi oraz odpowiednimi umiejętnościami interpersonalnymi i stosownym modelem zarządzania.

Dla Croziera i Friedberga dwa najistotniejsze problemy to: wypracowanie projektu zmiany oraz wdrożenie przyjętego projektu.

Członkowie organizacji nie są wcale pasywni i przywiązani do rutyny, ale gotowi do przyjmowania nawet bardzo gwałtownych zmian, jeśli dostrzegają swój interes w proponowanych im nowych grach. Przyzwyczajenia mają dla nich dużo mniejsze znaczenie, niż się zwykle sądzi, natomiast bardzo rozsądnie dokonują oceny ryzyka, jakie stwarza dla nich proponowana zmiana.

Decydującym elementem ludzkich zachowań według autorów jest gra władzy i wpływów. Każda zmiana jest więc niebezpieczna, bo w sposób nieunikniony narusza warunki tej gry i grozi człowiekowi utratą swobody działania oraz panowania nad określonymi źródłami władzy, modyfikując bądź eliminując sfery niepewności, które mógł on kontrolować.

Uczestnicy organizacji postępują racjonalnie przeciwstawiając się, często nieświadomie wszystkiemu, co zagraża ich autonomii i dążąc do takiego ukierunkowania zmian, aby mogli utrzymać, a nawet poszerzyć kontrolowaną dotychczas przez siebie sferę niepewności.

Tradycyjne podejście do problemu zmian, według którego niepowodzenie reformy tłumaczy się jako wynik niedoinformowania, inercji, rutyny, gry partykularnych interesów czyli „irracjonalności” lub „alienacji” podwładnych, petentów czy administrowanych, okazuje się w tej perspektywie całkowicie błędne. Próby przeciwdziałania wdrożeniu projektu zmiany są tym skuteczniejsze, im bardziej warunki wypracowywania tego projektu czynią go podatnym na krytykę. Najistotniejszym problemem nie są koszty poszukiwania informacji, lecz niemożność uzyskania informacji niezafałszowanych.

2.6.2. Zmiana jako proces uczenia się nowych form działania zespołowego

Istota zmiany kierowanej nie polega na wprowadzaniu nowej struktury, techniki czy metody, ale na zapoczątkowaniu ciągu procesów negocjacji i kooperacji. Nie jest ona aktem woli jednostki, lecz wyrazem zdobycia przez różne grupy tworzące system pracy zespołowej umiejętności odmiennego niż dotychczas kooperowania w ramach danej działalności.

Udana zmiana jest rezultatem zespołowego procesu uruchamiającego istniejące lub wyzwajające nowe zasoby i umiejętności niezbędne jego uczestnikom do ukonstytuowania nowych gier, których swobodna, a nie przymusowa realizacja pozwala systemowi społecznemu ukierunkowywać swoje działania w sposób odmienny, oparty na kooperacji.

Taka zmiana ma zawsze dwa cele:

- doprowadzenie do zmiany określonego sposobu działania, funkcji czy techniki,
- transformacja właściwości systemu i sposobów jego regulacji oraz ewentualny transfer samych mechanizmów zmiany.

Tak pojmowana zmiana wyraźnie ujawnia podstawowy wymiar wszystkich zmian - rozwój nowych zdolności i umiejętności zespołowych.

Według M. Croziera i E. Friedberga zmiana nie ma nigdy charakteru naturalnego, ale jest rezultatem ludzkiej inwencji, twórczości i poszukiwań. Zinstytucjonalizowane konstrukcje społeczne utworzone jako instrumenty działania zespołowego stają się same barierami w procesie uczenia się, tzn. hamują obmyślanie nowych konstrukcji.

„Zespołowe uczenie się” oznacza odkrywanie i wypracowywanie metodą prób i błędów całokształtu nowych rozwiązań i zachowań tworzących system. Zespołowym uczeniem się Crozier i Friedberg nazywają procesy, w toku których zespół aktorów stanowiący część jakiegoś systemu działań obmyśla i ustala nowe modele gry wraz z ich komponentami emocjonalnymi, poznawczymi i relacyjnymi. Gry te, czyli inaczej rozwiązania składające się na praktykę społeczną, wprowadzają i równocześnie wyrażają nową strukturalizację obszaru działań, co nie sprowadza się tylko do nowych metod, ale oznacza też nowe problemy i nowe rezultaty działań oraz odmiennie sposoby regulacji systemów. Proces zespołowego uczenia się jest więc czymś innym, niż proces indywidualnego uczenia się. Żeby nauczyć się nowej gry trzeba odrzucić dotychczasowe interesy, stosunki władzy i zwyczaje, ale i punkty oparcia emocjonalnego oraz modele intelektualne. Tymczasem człowiek dostrzega tylko te problemy, które umie rozwiązać, a więc rozwiązywalne w ramach dotychczasowych gier i nie wykraczające poza dostosowane do nich zdolności interpersonalne i możliwości intelektualne (Crozier, Friedberg, 1982).

2.6.3. Zmiana jako zerwanie

M. Crozier i E. Friedberg uważają, że zdolność społeczeństwa do zmian zdeterminowana jest nie bogactwem czy dobrobytem materialnym, ale bogactwem instytucjonalnym. Bogactwo instytucjonalne społeczeństwa bywa zazwyczaj, choć nie zawsze, powiązane z jego pozornie mniejszą spójnością wewnętrzną. Społeczeństwa ubogie zapewniają swoją integrację prymitywnymi środkami przymusu prawno-administracyjnego oraz za pomocą presji ideologicznej. Istniejące w nich systemy działań są sztywne, a ich spójność jest fikcją. Uczestnicy takich systemów nie mogą więc z łatwością pozwalać sobie na ryzyko, jakie niosą ze sobą zmiany. Społeczeństwa najbardziej rozwinięte mają najwięcej szans na kreowanie nowości. Systemy stosunkowo swobodnie zintegrowane i dysponujące znaczną ilością zasobów mogą przekształcać się z większą łatwością. Crozier i Friedberg zakładają, że każdy proces uczenia się wymaga zerwania ze stanem dotychczasowym, a każda rzeczywista zmiana oznacza kryzys dla tych, którzy ją przeżywają. Żaden proces społecznego uczenia się nie ma postaci stopniowej i harmonijnej ewolucji. Procesom zmian pozytywnych odpowiada model kryzysu nie wywołującego regresu, tzn. pokonywanego dzięki zespołowemu uczeniu się. Jednak każde zerwanie ze stanem dotychczasowym niesie ze sobą ryzyko regresu. Jeśli rzeczywiście dąży się do zmian, trzeba zaakceptować nie tylko nieuchronność kryzysów, ale też konieczność arbitralnych, jednostkowych decyzji i wyborów, bez których niemożliwe byłoby opanowanie i przezwyciężenie tych kryzysów.

Wiedza o realiach systemu odgrywa fundamentalną rolę w procesie zmian. Każda zmiana, nie oparta na właściwym rozpoznaniu gier toczących się w systemie i rozpoznaniu regulatorów rządzących systemem, na który chcemy oddziaływać, pociąga za sobą reakcje obronne. System przystosowuje się do niej poprzez ciąg zachowań kompensacyjnych, zmieniając mniej lub bardziej sens reformy i zachowując swoją tożsamość. Wypaczenia te zmuszają reformatorów do rozszerzenia zakresu reformy przez objęcie nią tych elementów systemu, które dotąd wymykały się ich kontroli. Jednakże interwencja ta jest po pierwsze kosztowna, po drugie rodzi dodatkowe dysfunkcje. Wszystko to doprowadza w końcu do kompromisów, które okazują się mniej lub bardziej udane, zależnie od trafności intuicyjnej oceny trudności rozwiązywanego problemu. Często też kończy się to porażką i zaniechaniem całego przedsięwzięcia. Natomiast w przypadku dostatecznej znajomości reformowanego systemu zmiana nie musi być działaniem przeciwko temu systemowi, ale może stać się

„współdziałaniem z systemem”. Pozwala to oszczędzać ograniczone zasoby i powiększać uzyskiwane rezultaty.

Konkretna wiedza o systemie pozwala na łatwiejsze przerwanie błędnych kół dotychczasowej regulacji oraz umożliwia zmobilizowanie zasobów i możliwości jednostek grup działających w tym systemie, nie uruchamia jednak automatycznie działań prowadzących do zmian.

Według Croziera i Friedberga w przypadku wprowadzania zmian możliwe są dwa sposoby postępowania:

- oddziaływanie na ludzi przez ich techniczne i społeczne kształcenie, politykę rekrutacji, nagradzanie i kierowanie kadrami oparte na wiedzy psychosocjologicznej,
- oddziaływanie na struktury przez wypracowanie ich racjonalnych modeli na podstawie danych technologicznych, znajomości zasad naukowej organizacji pracy oraz danych ekonomicznych.

Właściwym postępowaniem jest połączenie obu wymienionych oddziaływań w jedną, spójną całość. Oddziaływanie tylko na ludzi może być odczytywane jako chęć manipulacji nimi. Działania interwencyjne odnoszą zamierzony skutek i mają sens tylko wtedy, gdy oparte są na nabytych i rozwijanych przez aktorów umiejętnościach rozpoznawania szans, jakie stwarzają zmiany oraz poszerzanie w ten sposób zawsze ukierunkowanego i ograniczonego marginesu ich swobody w ramach systemu, którego są uczestnikami.

Poglądy Croziera i Friedberga stały się źródłem inspiracji w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania związane z restrukturyzacją jako zmianą dotyczącą i struktury i ludzi. Ich spostrzeżenia skłaniały ku przyjęciu założenia, że w polskich przedsiębiorstwach będzie szczególnie duży opór przed zmianą.

2.7. Podejście społeczne do zmiany

W ramach szkoły dynamiki organizacyjnej wyróżnia się, ze względu na charakter rozpatrywanych przez badaczy relacji zachodzących podczas procesów zmiany i warunkujących ich przebieg, trzy podejścia - podejście techniczno-ekonomiczne, społeczne i podejście systemowe. W niniejszym opracowaniu, ze względu na jego założony charakter, omówione zostaną podejścia społeczne i systemowe, z pominięciem podejścia techniczno-ekonomicznego.

W podejściu społecznym akcentuje się sferę zmian kultury organizacyjnej, a więc zachowań, postaw i wartości uczestników organizacji. Dążąc do wprowadzania zmian

planowych w zakresie kultury organizacyjnej zakłada się, że zmiana ludzi prowadzić ma do wzrostu ich twórczej inwencji, do lepszego postrzegania i rozwiązywania problemów, tworzenia i akceptacji nowych narzędzi, maszyn, procedur organizacyjnych i metod wytwarzania, a także skuteczniejszego kierowania zespołami ludzkimi. W ramach tego podejścia prowadzone są badania, które dotyczą takich zagadnień, jak:

- ustalanie przyczyn oporów wobec zmian,
- źródła dynamizmu innowacyjnego jednostkowego i zbiorowego,
- strukturalne uwarunkowania zachowań członków organizacji,
- metodologia planowego zmieniania zachowań.

Do wyjaśniania reakcji pracowników na wprowadzanie zmiany psychologowie stosują określenia postawa i podatność innowacyjna. Ustalono, że w przypadku występowania człowieka w roli twórcy innowacji, jego podatność innowacyjna jest ściśle powiązana m. in. z zasobem wiedzy, kwalifikacjami, natomiast w przypadku występowania człowieka w roli przedmiotu innowacji, tzn. jej biernego odbiorcy, podatność innowacyjna pracownika zależy głównie od jego przeszłych doświadczeń życiowych i wpływu na niego innych ludzi.

Badania N.G. Daveya (1971) wykazały, że osobowość wyższych kadr kierowniczych jest kluczowym czynnikiem w akceptacji zmian proponowanych z zewnątrz organizacji gospodarczej. Ustalono w nich także, że częstotliwość angażowania konsultantów przez organizację pozostaje w odwrotnym stosunku do dogmatyzmu jej kierownictwa oraz, że istnieją bezpośrednie zależności między „otwartością” (niski dogmatyzm) ludzi w organizacji a akceptacją przez nich porad udzielanych im przez zewnętrznych konsultantów. Akceptacja ta zależy od obrazu konsultanta, jaki każdy pracownik wytwarza sobie w trakcie doświadczenia i praktyki organizacyjnej. Pracownicy „otwarceni” czyli o niskim dogmatyzmie zwracają większą uwagę na treść porad i ich użyteczność niż na wyobrażenia o konsultancie. Dla osób o wysokim dogmatyzmie wyobrażenia na temat konsultanta odgrywają większą rolę, aniżeli treść udzielanych przez niego „porad” w konkretnej sytuacji.

Oprócz badania postaw wobec innowacji psychologowie często zajmują się też problematyką zmiany postaw jako takich. Najbardziej całościowo zagadnienie zmian w psychologii społecznej, przedstawił Ch. Argyris (1965). Generalnie na podstawie tych badań można powiedzieć, że szybkość przyswajania innowacji przez jednostki zależy od:

- grupy, w której one pracują,
- stylu kierowania reprezentowanego przez przełożonych,
- miejsca zajmowanego przez jednostkę w organizacji.

Zdaniem Argyrisa niższe miejsce w hierarchii organizacyjnej stwarza większe prawdopodobieństwo, że zachowanie będzie kontrolowane przez system technologii, organizacyjne struktury i kierownictwo, natomiast wyższe miejsce w hierarchii organizacyjnej, w której „programowa rutyna” jest słabsza, zmniejsza wpływ czynników organizacyjnych, a zwiększa wpływ czynników personalnych. W związku z tym, osoby zajmujące najwyższy szczebel w organizacji będą szczególnie wrażliwe na wprowadzanie innowacji zapewniających realizację celów całej organizacji, a nie tylko celów grupowych lub jednostkowych. Można mówić o tym, że odczuwanie potrzeby wprowadzania innowacji i jej zakres związane są ze szczeblem organizacji, który zajmuje każdy jej uczestnik, a ogólniej - z typem kultury organizacyjnej. Jeśli kulturę organizacyjną określimy jako zespół uznawanych przez członków organizacji norm i przepisów regulujących zachowanie ludzi możemy zauważyć, że zmiany w tej kulturze zachodzą w sposób ciągły. Kultura mimo tego jest równocześnie tą częścią systemu organizacyjnego, która najmocniej opiera się wprowadzaniu zmian. Znacznie łatwiej jest zmienić technologię niż normy, które regulują współzycie ludzi (Masłyk, 1985).

Przykładem podejścia społecznego do badania dynamiki organizacji z wyeksponowaniem roli struktury mogą być prace Hage i Aikena (1970). Autorzy ci analizując zjawisko zmian w organizacjach złożonych, zastanawiali się nad wewnętrznymi i zewnętrznymi źródłami zmian organizacyjnych. Jako wewnętrzne źródła zmian wymieniali oni: kompleksowość organizacji, centralizację, formalizację, stratyfikację, morale, tempo produkcji, wydajność produkcyjną i satysfakcję z pracy. Większe tempo zmian łączyłoby się wg Hage i Aikena bezpośrednio tylko z większą kompleksowością i satysfakcją z pracy. Natomiast większa centralizacja, formalizacja, stratyfikacja, wielkość produkcji i wydajność pracy obniżałyby tempo wprowadzanych zmian. Mimo braku jednoznacznego potwierdzenia tych założeń, wydają się one znajdować pośrednie uzasadnienie w badaniach nad oporami wobec zmian. Badacze tego zjawiska zwracają uwagę, że opór dotyczy głównie nie samych innowacji natury technicznej, ale zmian społecznych, które innowacjom materialnym zwykle towarzyszą. Techniczny element zmiany wprowadza modyfikacje nie tylko w fizycznej rutynie pracy, ale także oddziałuje na ustalone stosunki pracy. Satysfakcja i pewność w pracy łączyłyby się z większą podatnością na zmiany. Podczas wprowadzania innowacji należy zatem spróbować określić, co oznacza ona dla jednostek i grup pracowniczych. Pozwala to przynajmniej częściowo przewidzieć ich stosunek do innowacji, a więc i sukces w jej wdrażaniu.

Podkreśla się także, że reakcje człowieka na zmiany jego sytuacji wykazują określone prawidłowości, tzn., że im głębsza i poważniejsza jest zmiana, tym bardziej przeważa ocena oparta na emocjach, a wnioski podpowiadane przez racjonalny osąd są słabiej odbierane.

Współczynnik oporu jest analizowany w kontekście skomplikowanej sieci powiązań występujących między ludźmi w organizacji (władza, prestiż, korzyści materialne itp.).

Chociaż zjawisku oporu poświęcony jest kolejny rozdział, w tym miejscu warto zaznaczyć, że badacze zjawiska powstawania oporów wobec zmian często zwracają uwagę na ich grupowy charakter oraz organizacyjne i systemowe uwarunkowania. Wskazuje się też, że opór wobec zmian może być zjawiskiem racjonalnym w pewnych sytuacjach. Tak więc, wskutek licznych czynników ograniczających procesy poznawcze i motywacyjne kierownictwa organizacji, opór wobec zmian występujących w tej grupie pracowników stanowić może wyraz ich adaptacji do sytuacji, w której pracują. Opór wyrażałby zatem niechęć do rezygnacji z określonego repertuaru mechanizmów obronnych, które sobie uczestnicy organizacji wytworzyli w celu zabezpieczenia lepszej pozycji w „przetargach” z otoczeniem.

Badacze o społecznej orientacji często zastanawiają się również nad ustaleniem optymalnego tempa zmian, uwzględniając zadowolenie uczestników organizacji. Stwierdzono bowiem, iż nie szybkość zmian, ale nasilenie ich tempa jest główną przyczyną wywołującą opór wobec zmian. Koncepcje optymalnego tempa zmian tworzy się na podstawie założenia, że tempo zmian jest funkcją przeszłych doświadczeń pracowników. W odniesieniu do realizacji zadań przez grupy celowe sformułowano też hipotezę, że młode organizacje, mniej doświadczone, nie będąc jeszcze zbyt silnie przywiązane do swoich celów, stosunków pracy i społecznych układów łatwiej przystosowują się do zmian. Niedoświadczone grupy nie mają tendencji do krytycznych ocen, nie postrzegają zmian jako czegoś niszczącego i zagrażającego, nie postrzegają trudności w modyfikowaniu otoczenia, brak wiedzy uzupełniają przygotowaniem alternatywnych metod działania i nie mają powodów, aby procedury stosowane przez innych postrzegać jako lepsze od tych, które sami stosują.

Nie wszyscy badacze podzielają opinię, że występują różnice w stosunku do zmian między „starymi” i „młodymi” organizacjami. Thompson, Pates i Wilson (cyt. za: Małyk, 1978) stwierdzili np., że jedyną różnicę między organizacjami w różnym wieku stanowi rodzaj preferowanych zmian. Stare organizacje są bardziej elastyczne jeśli chodzi o zmiany celów ich działania, a młode jeżeli chodzi o zmiany w ich strukturze społecznej. Obydwa typy organizacji opierają się natomiast takim zmianom, które dotyczą ich struktury zadań.

To, czy zmiany będą akceptowane, zależy jednak nie tylko od osobowości członków organizacji i miejsca w strukturze organizacyjnej, ale także od sposobu jej wprowadzania. W naukach społecznych ukształtowały się dwa podejścia do problemów doskonalenia organizacji za pośrednictwem planowych zmian kultury organizacyjnej. Są to:

- rozwój kierowniczy (Managerial Development) - czyli wychowywanie kierowników zmierzające do ich rozwoju indywidualnego,
- rozwój organizacyjny (Organization Development) - czyli przekształcenie całości organizacyjnych, a zwłaszcza ich podsystemu społecznego w kierunku uznanym za słuszny w myśl obowiązujących dla sprawności organizacyjnej kanonów.

U podstaw obydwu wymienionych podejść (MD,OD) leży założenie, że efektywnymi pracownikami są ludzie stale uczący się, zdolni do systematycznego rozwijania swojej osobowości, wiedzy i doświadczenia we współpracy z innymi. Rozwój kierowniczy jest podejściem opartym na indywidualnych postawach. Obejmuje swym zasięgiem określone grupy ludzi kierujące organizacją i dotyczy ich działania zwłaszcza w sytuacjach równowagi organizacyjnej. Celem szkolenia prowadzonego w ramach rozwoju kierowniczego są więc zmiany indywidualne w ludziach (w ich wiedzy, uczuciach, wierzeniach, postawach, zachowaniu). Ludzie uczą się komunikować wzajemnie bardziej efektywnie oraz usprawniać proces podejmowania decyzji. Pracownicy tak przeszkoleni inaczej rozumieją wiele spraw, mają więc często trudności z wykorzystaniem tej nowej wiedzy w rzeczywistych warunkach pracy. Wskazuje to na konieczność szkolenia nie tylko jednostek w organizacjach, ale na potrzebę szkolenia całego systemu organizacji, przy równoczesnym traktowaniu go jako systemu dynamicznie rozwijającego się.

Tacy ludzie, aby mogli rzeczywiście działać efektywnie i aby nie zostały zmarnowane ich wysiłki oraz pieniądze przeznaczone na szkolenie, muszą napotykać na przychylną dla swoich poczynań atmosferę w macierzystym miejscu pracy. Ich wysiłki w celu ulepszenia miejsca pracy muszą być zatem popierane i wzmacniane przez bodźce płynące z systemów, w których działają. Szkolenie organizacji po to, aby udzieliła poparcia potrzebnego dla działania jednostek zmienionych przez szkolenie indywidualne w ciągle nowych sytuacjach innowacyjnych, to z kolei cel OD. Podejście stosowane w ramach rozwoju organizacyjnego ma na celu zmianę kultury organizacyjnej w kierunku akceptacji ryzyka, nowości, otwartości na zmiany. Wzbogaca repertuar zachowań członków organizacji i ułatwia rozwiązywanie problemów. Nie wbudowuje jednak w zmieniane struktury organizacyjne mechanizmów pozwalających ludziom w nich działającym na przezwyciężenie niepewności, jaką niesie prawie każda zmiana. Podejście to bardziej szczegółowo omawiane jest w następnym rozdziale.

Współczesne psychosocjologiczne koncepcje doskonalenia organizacji oparte na modelu „badania w działaniu” próbują wykorzystywać dorobek nauk behawioralnych, podejście systemowe, koncepcje zmian społecznych w celu wypracowywania metod usprawniających działanie organizacji. Nawiązuje się tu zwłaszcza do badań w zakresie zmiany

postaw i zachowań. W Polsce rozważania psychologów badających procesy zmiany postaw zmierzają do określenia reguł kształtowania się i warunków umożliwiających zachodzenie tego zjawiska. Zmiana postaw oznacza w tych rozważaniach przesunięcie się stosunku człowieka do pewnych przedmiotów czy klas przedmiotów, widoczne w zmianie położenia postawy na przyjętym kontinuum postaw, zmianie ich siły, złożoności, zwartości itd.

T. Mądrzycki podaje następujące metody zmiany postaw (Nowak, red., 1963):

- Jednostronne przekazywanie informacji, które zmierza do zmiany obrazu postrzeganej przez jednostkę treści obiektu postaw.
- Dyskusję, w której występuje sprzężenie zwrotne między nadawcą a odbiorcą informacji.
- Kształtowanie umiejętności kontrargumentacji w stosunku do własnych przekonań i reprezentowanego stanowiska.
- Zmiana warunków społecznych oraz wykonywanych zadań jako podstawa konfrontacji przeszłych doświadczeń z obecną rzeczywistością i przewidywanymi przyszłymi warunkami działania.

Przegląd prac na temat zmian organizacyjnych dostarcza licznych dowodów, że czynniki determinujące proces zmian tkwią zarówno wewnątrz organizacji, a więc głównie w postawach jej członków, ale również we wzajemnym wpływie organizacji i otoczenia. Z tego m.in. powodu warto odwołać się do obserwacji i przemyśleń poczynionych przez przedstawicieli systemowego podejścia do zmiany.

2.8. *Podejście systemowe do zmiany*

W podejściu systemowym organizacja traktowana jest jako system, tj. zbiór elementów, pomiędzy którymi i całością istnieją wzajemne relacje, przy czym struktura tego zbioru i charakter relacji mają sprzyjać osiągnięciu celów systemu. System ten ma charakter otwarty. Oznacza to połączenie organizacji z otoczeniem, wzajemną wymianę informacji i zasobów. W podejściu systemowym organizacje opierając się na metodzie „badań w działaniu” starają się doskonalić równocześnie wszystkie stosunki, które w nich występują, zarówno na poziomie interpersonalnym, grupowym, jak i międzygrupowym.

Badania prowadzone w ramach tego nurtu, a dotyczące efektywności organizacji w zależności od stopnia pewności przekazywanych informacji wykazały, że szybkie przekazywanie informacji na temat zmian w warunkach działania organizacji wpływa na wzrost pewności działania i powoduje działania opierające się na ustalonych przepisach i procedurach, przekazywanie informacji ustalonymi kanałami oraz wyznaczanie dla siebie krótkich horyzontów działania i orientację na wykonywanie zadań. Przesunięcie się organizacji na

continuum adekwatności informacyjnej w kierunku niepewności warunków działania powoduje w organizacji wystąpienie działań przeciwnych do wyżej opisanych, a więc spłaszczanie struktur, wzrost komunikacji nieformalnej, szukanie wpływowych grup i koalicji, wydłużony horyzont czasu działania. Reakcje systemu społecznego organizacji na wprowadzane zmiany decydują często o skuteczności nowych rozwiązań i przesądzają o ich efektywności (Masłyk, 1978).

Badania na temat relacji system informacji a przyswajaniem innowacji prowadził w Polsce m.in. A Matejko, który stwierdził, że w fazie zainteresowania innowacją ważną rolę jako źródło informacji o nich odgrywają środki masowego przekazu lub książki (Matejko, 1969). Sytuacja ta zmienia się znacznie w fazie dokonywania ocen innowacji, kiedy to znaczenia nabierają kontakty natury osobistej, oparte na znajomości źródła informacji i zaufaniu do niego.

Z przeglądu kierunków badań, które zajmowały się problematyką zmian organizacyjnych wynika, że organizacja formalna wymaga analizy wielowymiarowej. Organizacja jako system składa się bowiem z różnych wymiarów, z których najważniejsze to zadania, technologia, struktura, ludzie. Te cztery wymiary są oczywiście ściśle ze sobą powiązane, tak więc zmiana w którymkolwiek z nich powoduje zmianę w innych.

Jak stwierdziła na podstawie badań nad polską kadrą kierowniczą M. Holstain-Beck istnieją silne związki zwłaszcza między postawami wobec innowacji a uznawanymi przez ludzi systemami wartości (cyt. za: Masłyk 1985, s.85). Wyniki wielu badań nad postawami wobec innowacji prowadzą do wniosku, że modelowy rozkład cech badanych zbliżony jest do krzywej Gaussa. Postawy wobec zmian zależą m.in. od uznanych przez badanych wartości i rozkładają się w sposób następujący: nowatorzy (jako wartość dominuje odwaga) ok.10%, wcześni akceptanci (dominacja prestiżu społecznego)- 25%, późni akceptanci (dominuje przezorność)- 30%, oporni na innowacje (dominuje sceptycyzm) - 25% i maruderzy (dominuje tradycja) - 10%.

Zgodnie z poglądem, że każda innowacja jest zmianą, mimo świadomości, że nie są to pojęcia o tym samym znaczeniu będą one w tym miejscu używane zamiennie.

Wśród czynników decydujących o sukcesie lub klęsce innowacji wymienia się takie jak (Masłyk, 1985):

- koncentracja uwagi na potrzebach rynkowych,
- zdolność do wykorzystywania idei technicznych znajdujących się na zewnątrz organizacji podejmującej innowacje,

- obecność pewnych mechanizmów pozwalających integrować informacje rynkowe z informacjami technicznymi,
- sprawne zarządzanie procesami innowacyjnymi w kontekście całej gospodarki.

Wskazuje się również na znaczenie czynników jednostkowych, indywidualnych dla akceptacji zmian.

Propozycje w zakresie intensyfikacji procesów innowacyjnych mają charakter głównie postulatywny. Zmierzają one w kierunku wyszukiwania czynników, które determinują społeczną i ekonomiczną efektywność zmian organizacyjnych na poziomie mikro- i makroorganizacyjnym oraz w skali całej gospodarki. Można wymienić takie czynniki determinujące efektywność zmian organizacyjnych, jak:

- stan wiedzy o prawidłowościach przebiegu systemów informacyjnych i systemu informacji naukowo-technicznej,
- ekonomiczny system funkcjonowania gospodarki,
- stworzenie i stałe doskonalenie ekonomicznego mechanizmu związków nauki z produkcją,
- maksymalna integracja i synchronizacja współdziałania między wszystkimi formami rozwoju danego cyklu techniki, jak również między wieloma cyklami technicznymi oraz między nimi a innymi cyklami: społecznymi, demograficznymi, gospodarczymi lub zjawiskami nie mającymi rytmu cyklicznego, a utrzymującymi pewne stałe trendy rozwojowe lub wartości ogólne,
- system zarządzania gospodarką,
- optymalizacja tempa wprowadzania zmian organizacyjnych,
- zespół bodźców natury moralnej i materialnej, wzmacniający skłonność uczestników organizacji do zachowań innowacyjnych (partycypacja, poinformowanie, horyzont czasu realizacji potrzeb itd.).

Stosując systemowe podejście do badania dynamiki organizacyjnej i koncepcję zintegrowanego systemu zmian, stwierdzić można niezwykle bogactwo związków warunkujących zachowania ludzi w procesach zmieniania. Wynika ono ze złożoności systemów międzyorganizacyjnych i z niepewności, która towarzyszy tej złożoności.

Każda organizacja formalna, działając w warunkach względnej równowagi, przystosowuje swoje działania do sytuacji raczej stabilnych niż innowacyjnych. Sytuacja innowacji a więc sytuacja nowa, wywołuje potrzebę działania ze strony organizacji o wiele gwałtowniejszą niż sytuacje stabilne. Powoduje to większą utratę organizacyjnej energii oraz zapotrzebowanie na nową, nietypową informację. Sytuacja innowacyjna ujawnia szereg problemów organizacyjnych, których nie można rozwiązać w dotychczas przyjęty sposób.

Sytuacja taka stwarza szczególną okazję do obserwowania reakcji systemowych na wprowadzanie zmian, reakcji, które warunkują skuteczność wprowadzania zmian i same są warunkowane przez:

- treść, charakter i zakres zmiany,
- kontekst ekonomiczno-polityczny zmian,
- kontekst strukturalny zmian,
- kontekst behawioralno-kulturalny zmian.

Dynamiczne spojrzenie na organizację zakłada raczej aktywne działanie kadry kierowniczej organizacji w procesie jej zmieniania zarówno wtedy, gdy aktywność nastawiona jest na negowanie sensu zmian, jak też na ich popieranie. Zakłada się, że kierownictwo organizacji w pewnym stopniu świadomie realizuje takie cele organizacji jak przetrwanie, wzrost lub rozwój oraz postrzega niezbędną dla osiągnięcia tych celów przystosowania się do zmiennych warunków panujących w otoczeniu organizacyjnym.

3. Koncepcja OD a problematyka zmian

Ze względu na rolę OD w badaniu problematyki doskonalenia organizacji temu podejściu poświęcony jest odrębny, niniejszy rozdział.

Na wiele różnych sposobów przedstawia się w literaturze założenia i teoretyczne podstawy rozwoju organizacyjnego (Organization Development). Inne definicje stosują praktycy wcielający w życie zasady i techniki OD, a inne naukowcy-teoretycy. E. Masłyk przytacza definicję sformułowaną przez S.B. Carrigana, która brzmi:

„Rozwój organizacyjny jest sposobem, być może jedynym pewnym, pokazującym możliwości ulepszenia jakości życia w organizacji. Jest to zarówno filozofia jak i stosowana technologia” (Masłyk, 1978, s.65). Wg innej definicji „rozwój organizacyjny (OD) to zaplanowany wysiłek przenikający całą organizację, kierowany odgórnie, w celu zwiększenia efektywności i zdrowia organizacji poprzez zaplanowane interwencje w procesy organizacyjne w oparciu o wiedzę na temat zachowań ludzkich” (Boone, Kurtz, 1992, s. 424).

Wiele definicji wskazuje na konieczność przystosowania się organizacji do zmieniającego się otoczenia, co z kolei wymaga w wysokim stopniu kompleksowego działania jej uczestników we wszystkich podsystemach organizacji.

Teoretycznie rozwój organizacyjny jest „skoordynowanym wysiłkiem podjętym przez członków organizacji, zazwyczaj przy pomocy zewnętrznych ekspertów, w celu odślonięcia i usunięcia barier istniejących w obrębie postaw, zachowań, procedur, polityki i struktur. Bariery te przeszkadzają w efektywnym działaniu. Członkowie organizacji tworzą więc system socjotechniczny, którego stosowanie zwiększa ich świadomość w zakresie dynamiki organizacji i jej otoczenia oraz umożliwia przyszłe posunięcia adaptacyjne” (Hite, ed., 1971, s.191).

Natomiast W. L. French i C. H. Bell Jr podają następującą szeroką definicję: „Rozwój organizacyjny to nazwa nadawana nowo powstającej dyscyplinie, która wykorzystuje dotychczasową wiedzę behawioralną, a także poszukuje specyficznych sposobów usprawnienia organizacji. Dokonuje tego poprzez planowe, długofalowe, systematyczne działanie koncentrujące się na kulturze organizacyjnej oraz na procesach osobowościowych i społecznych. Efektem OD jest uodpornienie organizacji na zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne, wzrost jej efektywności i wytworzenie umiejętności zapewniających osiągnięcie zarówno celów systemowych, jak też celów poszczególnych uczestników organizacji” (cyt. za: Masłyk, 1978, str.14).

Nieco inną definicję rozwoju organizacyjnego podaje W.G. Bennis. Według tego autora rozwój organizacyjny stanowi reakcją na zmianę. „Jest to kompleksowa strategia edukacyjna zmierzająca do przekształcenia przekonań, postaw, wartości i struktur organizacyjnych po to, aby mogły lepiej adaptować się do nowych technologii, wymagań rynku i innych wyzwań rzucanych przez zmieniające się otoczenie, a także do zawrotnego tempa zmian zachodzących w nich samych” (ibidem, 1978, s.17).

Rozwój organizacyjny jako zastosowanie wiedzy behawioralnej do zmiany zachowań ludzi w organizacjach zmierza do rozwoju teorii, technologii i badań służących ulepszeniu systemu zarządzania. Rozwój tej wiedzy oraz interwencje w strukturę organizacji to dwa podstawowe zadania, które stawia przed sobą OD, dlatego zajmując się problematyką zmian nie sposób pominąć tę koncepcję. Interwencyjne działania w organizacji, jakie proponuje OD dotyczyć mogą kultury, procesów i zdarzeń w różnych układach organizacyjnych. Ogniskują się one na interpersonalnych, grupowych oraz międzygrupowych zachowaniach i ich dynamice. Rezultatem lub częścią wysiłków rozwoju organizacyjnego mogą być zmiany we wzorach pracy oraz zmiany w strukturach organizacyjnych.

Próby zmieniania zachowań grupowych lub organizacyjnych poprzez zmianę zachowań indywidualnych często prowadzą do zjawiska oporów wobec zmian. Pojawia się ono zwłaszcza wówczas, gdy ludzie postrzegają, że zmiany te nie są popierane przez ich kolegów. Z tych przyczyn rozwój organizacyjny ogniskuje się początkowo na zmianie normatywnej, a zmiana indywidualna ma być po prostu jej wytworem.

Podstawowym warunkiem realizacji programu proponowanego przez rozwój organizacyjny jest to, aby ktoś zajmujący strategiczną pozycję w organizacji czuł rzeczywiście potrzebę wprowadzenia zmian. Potrzeby te dotyczyć mogą różnych sfer działania organizacji. Najczęściej wymieniane potrzeby to:

- potrzeba zmieniania strategii kierowania,
- potrzeba zmieniania norm kulturowych,
- potrzeba zmieniania klimatu organizacyjnego tak, aby zgodnie łączył potrzeby indywidualne z potrzebami otoczenia organizacyjnego i samej organizacji,
- potrzeba zmian struktur i ról,
- potrzeba ulepszania wewnątrzgrupowej współpracy,
- potrzeba otwartego systemu komunikacyjnego, przekazującego adekwatne informacje zarówno w górę, jak i w dół,
- potrzeba zmian w metodach planowania,

- potrzeba zmagania się z problemami fuzji organizacyjnych,
- potrzeba zmieniania motywacji do pracy,
- potrzeba adaptowania się organizacji do nowego otoczenia.

U podstaw strategii interwencyjnych OD leży model „badania w działaniu”, który jest zarówno podejściem do rozwiązywania problemów, jak też samym procesem rozwiązywania problemów, a więc serią działań i zdarzeń. Kluczowymi elementami modelu są: stawianie diagnoz, zbieranie danych, sprzężenie zwrotne, czyli przekazanie danych do grupy klientów, planowanie działania i samo działanie. Sekwencja ta ma charakter cykliczny. Kolejne cykle ogniskują się na nowych problemach, przy których rozwiązywaniu grupa klientów uczy się razem pracować.

Interwencje rozwoju organizacyjnego prowadzone na podstawie modelu badania w działaniu i z zastosowaniem różnych technologii społecznych mają na celu sterowanie zmianami zachodzącymi w zachowaniach jednostkowych, grupowych i międzygrupowych, zwłaszcza zaś w sposobach podejmowania decyzji w organizacjach, komunikowania się i planowania. Rozwój organizacyjny w stosowanych technologiach zmian uwzględnia zarówno podejście zorientowane na ludzi, jak również na technikę i struktury organizacyjne. Podejście techniczno-strukturalne do interwencji społecznej stwarza alternatywy dla istniejącego systemu społecznego poprzez zmienianie technik lub formalnej struktury organizacji równocześnie z próbami przewidywania możliwości jej przystosowania się w przyszłości do stale zmieniającego się otoczenia.

Interwencje zorientowane indywidualnie ogniskują się na zmienianiu osobowości ludzkiej, wartości, celów i zwyczajów ludzi. Zmiana jednostki nie następuje samoistnie, lecz pod wpływem planowych zamierzeń i podporządkowana jest zmianie organizacyjnej, jest więc jedynie środkiem do zmiany systemu.

Zadaniem OD jest przesunięcie tradycyjnej kultury organizacyjnej w kierunku innej, uwzględniającej nową koncepcję człowieka, władzy i systemu organizacyjnego. Odbywa się to w trzech fazach. Faza pierwsza związana jest z wprowadzaniem nowej kultury. Opiera się na klasycznym rozróżnieniu, zaproponowanym przez K.Lewina pomiędzy własnymi i indukowanymi siłami motywacyjnymi oraz na jego trzyetapowym modelu zmian. W fazie pierwszej ważne jest przede wszystkim to, jak zachęcić pracowników do udziału w pracach podejmowanych w celu zmiany kultury. Zwykle wykorzystywane są w tym celu trzy mechanizmy:

1. Zmiana kulturowa podlega stymulacji wtedy, gdy do systemu wprowadza się dysonans informacyjny. Towarzyszy temu zwykle sprzężenie zwrotne, na podstawie którego ludzie

otrzymują informacje będące podstawą powstawania lub unikania dysonansu. Inną techniką tworzącą dysonans jest porównanie i wybór różnych projektów.

2. Zmiana kulturowa może nastąpić wtedy, kiedy podejście OD napotyka właściwe potrzeby w organizacji.
3. Zmiana kulturowa może być zainicjowana bezpośrednią zmianą w doświadczeniach, postawach i wartościach ludzi, zajmujących kluczowe pozycje w hierarchii organizacyjnej.

Faza druga określana jest jako normatywne poparcie dla zmiany. Zmiany wprowadzone w fazie pierwszej są rozpowszechniane w organizacji nie tylko poprzez ich legitymizację, ale także poprzez społeczne poparcie, zwłaszcza ze strony kierownictwa organizacji. Faza trzecia to faza strukturalnego poparcia dla zmian, co wiąże się z utrwalaniem wprowadzonych zmian kulturowych. Aby organizacje kontynuowały wartości samokrytyki i samoodnowy konieczne jest wyznaczenie strażników nowej kultury. Są nimi zwykle ludzie, którzy zbierają informacje o samopoczuciu członków organizacji, dostarczają danych na podstawie diagnozy problemów, asystują w ulepszaniu zmian, pomagają w szkoleniach czyli są odpowiedzialni za przebieg procesów zmian. Ponieważ bezpośrednim celem OD, choć często ukrytym pod ogólnymi określeniami takimi, jak zmiana norm, wartości, przekonań czy struktur jest zmiana zachowań ludzi, warto zastanowić się nad indywidualnymi zmianami jako strategią interwencji społecznych. Zmianie zachowań indywidualnych wymaga przyjęcia pewnego teoretycznego modelu ludzkich zachowań. Interwencje OD odwołują się do czterech następujących modeli:

1. Model analityczny. Strategie zmiany korespondujące z tym modelem przyjmują założenie, że procesy leżące u podstaw indywidualnych relacji terapeutycznych służących zmienianiu jednostki poprzez udział w procesie terapii można stosować do normalnych, zdrowych jednostek pozostających w układach grupowych. Dwa pojęcia modelu analitycznego są szczególnie przydatne w strategiach zmian. Jest to przede wszystkim pojęcie oporu, które Manniger zdefiniował jako „siły w człowieku, które bronią go samego przed zmianami podczas przystosowywania się do życia, co jest często bardzo niewygodne dla jednostki” (Manniger, 1958, s.101). Oznacza to, że jednostka wprowadza zmiany lecz w tym samym czasie, podświadomie chroni siebie przed niepokojem płynącym z groźby utraty samoobronnej, dotychczasowej struktury. Opór może wystąpić także na poziomie świadomych działań i wyrażać się np. w intencjonalnym zatrzymywaniu informacji. Najtrudniejszym aspektem zmian są jednak opory nieuświadomiane. Istota przeciwdziałania oporowi sprowadza się do uświadomienia jednostce zachodzących w niej procesów, co przywraca kontrolę nad nimi.

Drugim ważnym pojęciem zaczerpniętym z modelu analitycznego jest leczenie transferencyjne dotyczące zjawiska przeniesienia oraz przymierza terapeutycznego. Według „Słownika psychoanalizy” „Przeniesienie to przemieszczenie wzorców myśli, zachowań i uczuć pierwotnie przeżywanych w związku ze znaczącymi osobami” (Burness, Fine, 1996, s. 224). Przeniesienie rozumiane jest jako pozytywne zmiany, które występują w jednostce i zachodzą podczas relacji pacjent-terapeuta. Zmiany takie występują podczas pozytywnego przeniesienia, w czasie którego pacjent postrzega terapeutę jako osobę zaspokajającą jego potrzeby lub która ma wiedzę i władzę pozwalającą rozwiązać problemy pacjenta. W dużym uproszczeniu można przyjąć, że jednostka odkrywając po pewnym czasie, jakie zachowania terapeuta uważa za normatywne, modyfikuje swoje zachowania w tym właśnie kierunku. Natomiast pojęcie „przymierza terapeutycznego” w „Słowniku psychoanalizy” definiowane jest jako „świadomy aspekt relacji między pacjentem a analitykiem... Pacjent pragnie współpracować, a analityk pragnie mu pomóc w osiągnięciu wglądu, zrozumienia i świadomej kontroli” (ibidem, 1996, s. 225-226). Proces ten jest warunkiem niezbędnym i podstawowym dla uczenia się poprzez i w relacji z innymi ludźmi.

2. Model społeczno-psychologiczny. Główne pojęcia tego modelu wywodzą się z prac Kurta Lewina. Opisane przez niego role pełnione w grupach rówieśniczych oraz procesy zmiany w jednostkach dostarczają podstaw do stosowanych obecnie metod szkolenia. Grupowe charakterystyki, normy i systemy wartości nie są z góry założone, lecz wyłaniają się podczas pracy grupy. Ułatwia to internalizację indywidualnych zmian poprzez zwiększenie prawdopodobieństwa, że jednostka nie tylko stosuje się do norm, ale także traktuje je jako swoje własne. Do wyjaśniania zmian zachodzących w zachowaniach indywidualnych przydatny jest trzyetapowy model procesu wprowadzania zmian opracowany przez Lewina, a składający się z etapu odmrażania, zmieniania i zamrażania czyli utrwalania nowych postaw i wartości, które przez to stają się zinternalizowaną częścią jednostki.
3. Model behawioralny. Model ten zakłada, że zmiana powinna koncentrować się na obecnych, świadomych i obserwowalnych zachowaniach ludzi. Zmiana dokonuje się bowiem w tym, co jest zauważalne, a więc w aktualnych zachowaniach. Jest to więc założenie zdecydowanie odmienne od tego, które reprezentuje model analityczny. Poglądy badaczy opierających się na behawioralnej koncepcji człowieka reprezentuje m.in. Hobbs, który zakłada, że zmiany we wnętrzu człowieka są następstwem zmian behawioralnych czyli zmian zachodzących w zachowaniu. Ich wcześniejsze uświadamianie wcale nie jest konieczne dla zainicjowania procesu zmiany zachowań. Bardzo ważnym elementem decydującym o ludzkim zachowaniu jest system wzmocnień (pozytywnych i negatywnych)

czyli system kar i nagród. Odwołując się do reguł opracowanych przez behawiorystów, a dotyczących procesu uczenia się formułowane są wnioski dotyczące warunków sprzyjających powodzeniu w procesie zmian.

4. Model sokratyczno-racjonalny. Opiera się na założeniu, że człowiek jest wybitnie racjonalny i reaguje w formie określonego zachowania na otrzymywane nowe informacje. Człowiek działa w określony sposób dlatego, że może zastosować zdobyte informacje i wiedzę w interesie własnym oraz dlatego, że wiedza oraz poznanie prawdy działają jako silny czynnik motywacyjny, a więc zmuszający do odpowiednich zmian w zachowaniach i uczuciach ludzi. Sokratyczno-racjonalny model jest przeciwieństwem zarówno tych modeli, które zakładają irracjonalność ludzkich działań, jak i tych, które opierają się na założeniu, że irracjonalne siły płynące zarówno z „wnętrz” ludzkich, jak i z ich zewnętrznego otoczenia, a więc są bardzo trudne do kontrolowania. Model ten opiera się na poznawczych koncepcjach natury człowieka.

Ponieważ nie ma jednej wyczerpującej i uniwersalnej teorii osobowości człowieka, nie ma też jednego uniwersalnego modelu zachowań ludzkich, wyjaśniającego mechanizm zmian i pozwalającego trafnie oraz efektywnie przewidywać zachowanie każdego człowieka w każdej sytuacji zmiany. Brak podstaw do opierania się na jednym precyzyjnym modelu zachowań ludzkich utrudnia pracę wszystkim, którzy profesjonalnie zajmują się wywieraniem wpływu na ludzi, także tych, którzy stosują strategie zmian indywidualnych. Rozwiązaniem może być podejście eklektyczne, łączące elementy różnych teorii, odwoływanie się do modeli cząstkowych, na bazie których tworzy się strategię zmian, uwzględniającą zarówno nieświadomą jak i świadomą motywację, zjawisko przeniesienia, uczucia, postawy i wartości oraz przekonania, a także umiejętności i kwalifikacje. Z tego powodu w niniejszej pracy nie przyjęto jednego modelu zmiany, ani jednej koncepcji natury ludzkiej, choć niewątpliwie z metodologicznego punktu widzenia byłoby to właściwe postępowanie.

Strategie techniczno-strukturalne interwencji społecznej, proponowane w ramach OD opierają się na podkreślaniu związku organizacji z otoczeniem. Nowe technologie i zmiany w otoczeniu organizacyjnym wymagają przystosowywania się do nich nie tylko ludzi w organizacjach, ale także struktur organizacyjnych. Otoczenie organizacyjne i technologia nie determinują form rozwiązań strukturalnych w organizacji, ale stawiają organizację przed koniecznością wyboru alternatywy dla niej odpowiedniej. Celem interwencji techniczno-strukturalnych OD jest pomóc organizacji w wyborze alternatywy najprzydatniejszej i satysfakcjonującej w przyszłych warunkach i czasie działania organizacji.

Zarówno badania socjologiczne jak i psychologiczne dostarczają licznych dowodów na to, że indywidualna satysfakcja i zachowanie, jak też grupowa efektywność kształtują się pod wpływem strukturalnych właściwości organizacji i warunków otoczenia (por. Scott, Cummings, 1983). Szczególnie licznie prowadzone były badania na temat procesu komunikowania się. Badania prowadzone m.in. przez Leavitta dotyczące kanałów komunikacyjnych i ich wpływu na efektywność procesu komunikacji doprowadziły do następujących wniosków:

1. Łatwość rozwiązywania nieskomplikowanych problemów jest związana ze stopniem centralizacji sieci komunikacyjnej, to jest ze stopniem, w którym jedna pozycja w sieci jest silnie połączona z innymi.
2. Kompleksowe problemy są łatwiej rozwiązywane w sieciach komunikacyjnych ze stosunkowo bliskimi powiązaniem. Kanały komunikacyjne, w których każdy członek organizacji może komunikować się ze wszystkimi innymi członkami są bardziej efektywne w rozwiązywaniu kompleksowych problemów.
3. Większemu poczuciu wspólnoty towarzyszy większa satysfakcja osobista członków grupy.
4. Prawdopodobieństwo wyłaniania się przywódców grupowych zwiększa się wraz ze zwiększeniem się centralności ich pozycji w sieci komunikacyjnej - centralna pozycja zapewnia informację, co podnosi walory przywódcze.
5. Centralna pozycja w sieci komunikacyjnej podnosi również satysfakcję osobistą ludzi, którzy ją zajmują.

Sprawne rozwiązywanie problemów organizacyjnych jest więc silnie powiązane z siecią komunikacyjną, która tworzy określoną strukturę informacyjną w ramach organizacji. Guetzkow zwracał uwagę na fakt, że zablokowanie pewnych kanałów informacyjnych wpływać może na zdolność do rozwiązywania problemów nie bezpośrednio poprzez obniżenie się umiejętności ludzkich, lecz pośrednio poprzez postrzeganie, że inicjatywy zmierzające do lepszego wykonawstwa pracy są traktowane jako niepotrzebne (Masłyk, 1978).

Udział w podejmowaniu decyzji to inne ważne zagadnienie w kontekście interwencji techniczno-strukturalnych. Badania dotyczące partycypacji w procesie podejmowania decyzji to kolejny obszar często penetrowany przez badaczy. Z licznych badań wynika generalne stwierdzenie, że współdecydowanie w ustalaniu celów organizacyjnych stwarza większe prawdopodobieństwo powstania samoistnej motywacji do realizacji tych celów. Jednocześnie wielu badaczy zauważa, że w pewnych warunkach organizacyjnych ograniczenie

współdecydowania działa skuteczniej niż jego wprowadzenie (por. Webber, 1990; Stoner, Wankel, 1992; Katz, Kahn, 1979).

J.Thibaut i H.H. Kelley zwracali uwagę na związki istniejące między statusem a stopniem poinformowania członków organizacji. Niski status ludzi powodował bezpośrednie przekazywanie przez nich informacji raczej do osób o wyższym statusie niż do współkolegów. Autorzy wysnuli wniosek, że przekazywanie informacji stanowiło niejako rekompensatę niskiego statusu. W oczach własnych i innych przesunęło ono informatorów na wyższą pozycję statusu (por. Newcomb, Turner, Converse, 1970; Zimbardo, Ruch, 1988).

Na podstawie doświadczeń interwencji społecznej, opartych na strategiach techniczno-strukturalnych, wyodrębniono szereg cech charakterystycznych dla zmian strukturalnych, do których zaliczono:

- cechy społeczne, które zawierają rozmiar grupy i jej kompozycję w terminach takich cech indywidualnych, jak np. inteligencja, uleganie wpływom, struktura władzy, hierarchia statusów, system bodźców, kanały formalne komunikowania się i in.;
- cechy ekologiczne, które zawierają rozmieszczenie pracowników i inne cechy wynikające z przestrzennego rozmieszczenia;
- cechy zadaniowe zawierające takie wymogi zadaniowe, jak: specjalne doświadczenia, wiedza, zdolności twórcze oraz specyfikę zadań, wyrażana w opisie działań potrzebnych do ich wykonania.

Zmiana wymienionych elementów struktury prowadzić może do takich zmian w indywidualnych zachowaniach, które decydują o organizacyjnej efektywności, a pośrednio mają wpływ na satysfakcję pracowników. Thibaut i Kelley dołączyli jeszcze zasadę strukturalną: „stabilność grupy wzrasta wraz z maleniem różnic w statusie oraz wtedy, kiedy potrzeba doświadczeń zawodowych jest rozumiana i aspirują do nich wszyscy członkowie grupy” (por. Newcomb, Turner, Converse, 1970).

Ważnym elementem w zmianie strukturalnej są normy zachowań istniejące w organizacjach. Zmiana tych norm jest jednym z celów interwencji społecznej. Badacze OD ustalili, że ustanowione normy społeczne nie tylko oddziałują na rozwój struktur społecznych, lecz także mogą być istotną przeszkodą w zmienianiu struktur już istniejących. Ekspert zmian w odpowiedzi na tę drugą sytuację może zareagować poprzez próbę:

- bezpośredniego zmieniania norm,
- przystosowania zmiany do norm już istniejących,
- zaplanowania zmian strukturalnych, które opierają się na przymusowych środkach lub dostarczaniu silnego poczucia potrzeby wprowadzania zmian u członków organizacji.

Funkcje kierowania zmianami, takie jak planowanie, organizowanie warunków dla sprawnego ich przebiegu, szukanie motywacji dla ich akceptacji przez uczestników organizacji oraz kontrolowanie zarówno przebiegu tego procesu, jak też efektów w sferze ekonomicznej i pozaekonomicznej, podporządkowane są celowi głównemu OD, a mianowicie skutecznemu i gospodarnemu wprowadzaniu zmian organizacyjnych. W ujęciu tym ujęciu jest to równoznaczne z sukcesem organizacji, gdyż umożliwia realizację jej celów.

Wąskie rozumienie OD wskazuje na jego manipulacyjny charakter, kluczowymi bowiem kategoriami w definicji OD są zwykle:

- Proces, a więc pewien projekt działania, np. planowanie i ulepszanie zmian w strukturze organizacyjnej lub specyficzny program, jak np. konferencje ćwiczeniowe, przeprowadzenie wywiadów szacujących stan organizacji, który zmierza do stałego rozwijania coraz lepszych procedur i stwarzanie klimatu pomocnego w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.
- Planowość zmian, czyli ich przemyślane przygotowywanie wraz z uwzględnieniem konsekwencji.
- Objęcie zmianą całego systemu. Przez system rozumie się przy tym względnie autonomiczną całość, podejmującą samodzielne decyzje i spełniającą podstawowe wymagania specyficznego procesu pracy. Zmiana w jednej części systemu wywołuje zmiany w pozostałych częściach.
- Misja organizacyjna. Tak określany jest cel organizacji, którym jest produkowanie i sprzedawanie coraz większej ilości i coraz lepszych jakościowo produktów oraz jak najlepsze wykorzystywanie zasobów ludzkich (Masłyk, 1978).

Integracja celów organizacji i potrzeb ludzi jest najlepszym sposobem zwiększania produktywności i efektywności osiągania celów. Wykorzystanie talentów i inicjatywy ludzkiej, zostawienie ludziom swobody działania po to, aby mogli oni wykorzystywać swe zdolności i swój potencjał twórczy na rzecz organizacji służy rozwojowi organizacji.

Konieczność ciągłego przystosowywania się organizacji do zmiennych układów sił istniejących w niej samej i w jej otoczeniu znalazła wyraz w pracach badaczy analizujących zjawiska zmian organizacyjnych. Analizy te dokonywane są głównie w celu wyjaśnienia w jaki sposób różnego rodzaju zmiany organizacyjne wpływają na zachowania jednostek, grup i organizacji w warunkach innowacyjnych. Wydaje się, że ten nurt zarówno teoretycznych rozważań jak i praktycznych działań na rzecz organizacji, jest niezwykle istotny i aktualny z punktu widzenia potrzeb organizacji, zwłaszcza polskich przedsiębiorstw, które stoją w obliczu kompleksowych zmian związanych restrukturyzacją i przekształceniami własnościowymi.

4. Zjawisko oporu przed zmianą

4.1. Ludzie w procesie zmian a zjawisko oporu

Jednym z najbardziej kłopotliwych i uporczywych problemów jest opór przed zmianą. Tymczasem zmiany muszą ciągle pojawiać się w organizacjach. Jednocześnie wydaje się, iż przekonanie, że człowiek z natury przeciwny jest jakimkolwiek zmianom, jest nieuzasadnionym uproszczeniem. Paul Lawrence twierdzi, że sygnały oporu w społecznej warstwie organizacji są w taki sam sposób użyteczne, jak ból, który sygnalizuje, że jakieś funkcje somatyczne nie działają właściwie (Dalton, Lawrence, Greiner, 1972, s.183). Opór, podobnie jak ból, nie mówi *co* jest złe, mówi jedynie, że *coś* jest złe. Nie ma więc większego sensu przewycięzanie oporu bez poznania jego natury, tak jak nie pozbywamy się bólu bez postawienia diagnozy.

Ludzie w organizacji, ich cechy, obawy, dążenia są z jednej strony źródłem oporów, z drugiej zaś, ich pozytywna postawa i zaangażowanie może zadecydować o powodzeniu zmian. Każda zmiana jest przejściem z sytuacji dobrze znanej do nowego, nieznanego stanu. Pojawia się zrozumiała psychologicznie obawa, ale u części osób rodzi się również ciekawość i chęć poprawy istniejącego stanu oraz nadzieja na coś lepszego. Z potocznych obserwacji można wnosić, że ową ciekawość i nadzieję odczuwają głównie ludzie młodszy, nie mający zbyt dużo do stracenia. Natomiast ludzie starszy wiekiem i doświadczeniem będą raczej dążyć do zachowania status quo, a więc będą hamować zmiany. Szczególnie silny opór przeciw zmianom wykazują układy polityczne, bardzo trudno jest bowiem pogodzić się z utratą władzy, którą zdobywało się przez lata (Sapijaska, 1996).

Wśród najistotniejszych powodów wywołujących opór wobec zmian można wymienić (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1990, s. 454-455):

- wąsko pojmowany, własny interes pracowników,
- niezrozumienie i brak zaufania,
- rozbieżności w ocenie sytuacji,
- mała tolerancja dla zmian .

Zapowiedź zmian niesie ze sobą zagrożenie dla dotychczas zajmowanych pozycji, obawę przed utratą cennych dla pracowników wartości, takich jak władza, dostęp do zasobów, swoboda w podejmowaniu decyzji, prestiż itp. W obliczy zagrożenia ludzie mają na względzie głównie swój wąsko pojęty interes. Skalę zagrożenia oceniają często poprzez zakres tego, z czego będą musieli zrezygnować. Interes ogólniejszy, organizacji czy współpracowników schodzi na dalszy plan.

Innym powodem istnienia oporu przeciwko zmianom jest niezrozumienie lub brak zaufania. Niezrozumienie najczęściej wynika z braku dostatecznej informacji na temat przyczyn, intencji i spodziewanych konsekwencji zmian. Czasem przyczyną niezrozumienia jest brak zaufania między inicjatorem zmian a pracownikami. Obie te sytuacje wywołują działania przeciwne zmianom. W organizacjach, w których brak zaufania jest duży, niezrozumienie będzie towarzyszyło prawdopodobnie każdej zmianie.

Przyczyną oporu jest rozbieżność w ocenie sytuacji. Inicjatorzy zmian są z zasady pozytywnie nastawieni do zmian. Wynika to z ich zaangażowania i dostępu do w różnorodnych istotnych informacji. Natomiast osoby, których zmiana dotyczy, patrzą poprzez pryzmat kosztów, jakie będą musieli ponieść, aby ją przeprowadzić. Często też nie mają dostępu do informacji potrzebnych do pełnego zrozumienia sytuacji. Wydaje się, że zjawisko to ma szczególnie znaczący wpływ na zachowanie członków organizacji w całej polskiej gospodarce. W okresie transformacji, gdy od poziomu zrozumienia zachodzących zjawisk i zaufania do podejmowanych przedsięwzięć zależy utrzymanie tempa i kierunku zmian, zdecydowanie zbyt mało uwagi poświęca się rozpowszechnianiu wiedzy ekonomicznej wśród polskiego społeczeństwa.

Istotną przyczyną wywołującą opór jest mała tolerancja dla zmian. Zjawisko to jest wywoływane obawą przed niemożnością dostosowania własnych umiejętności do nowej sytuacji. Część pracowników racjonalnie zdaje sobie sprawę z konieczności zmian, ale nie jest w stanie, w swoim odczuciu, sprostać nowym wyzwaniom. Mała tolerancja dla zmian występuje również u osób, które obawiają się, że zaakceptowanie i wprowadzenie zmiany będzie przyznaniem się do tego, że ich dotychczasowe decyzje i postępowanie były niewłaściwe.

Według Z. Pietrasińskiego przyczyną niechęci do zmian w organizacji jest poczucie ograniczonego wpływu na nie (Pietrasiński, 1976, s.48). Opory wobec zmian wynikają często z nieznaności celów i środków wprowadzania innowacji. Przeszkodą mogą być również rozprzestrzeniające się w przedsiębiorstwie pogłoski na temat innowacji. Często pracownicy obawiają się niekorzystnych dla siebie skutków lub tego, że będą musieli zmienić dotychczasowy sposób pracy, do którego są przyzwyczajeni. Niechętne nastawienie wynika najczęściej z obaw przed obniżeniem zarobków, obniżeniem dotychczasowej pozycji, z obaw przed utratą oparcia w dotychczasowej grupie koleżeńskej, z obaw przed ponoszeniem wysiłku związanego z koniecznością przystosowania się do nowych warunków, z niechęci do zmian utrwalonych już nawyków, utartych sposobów postępowania itp.

przyczyny i źródła oporów przed zmianą zależą od wielu czynników, które choć w pewnym uproszczeniu przedstawione są poniżej.

- Zagrożenie ekonomiczne należy do najbardziej typowych i najczęściej obserwowanych powodów oporu wobec zmian. Dążenie do zabezpieczenia materialnego dla siebie i rodziny jest jednym z podstawowych motywów działania człowieka. Umożliwia zaspokojenie podstawowych potrzeb biologicznych. Wszystko więc, co stanowi potencjalne zagrożenie dla zaspokojenia tych potrzeb wywołuje reakcje niechęci. Wydaje się jednak, że byłoby przecenianie rozmiarów i znaczenia tego zjawiska. Równie silna bywa nadzieja na lepsze zaspokojenie swych potrzeb i skłonność do podejmowania ryzykownych działań w celu zwiększenia środków materialnych.
- Zagrożenie zajmowanej pozycji społecznej wydaje się nabierać coraz większego znaczenia. W miarę wzrostu postępu techniki identyfikacja jednostki z wykonywaną pracą jest coraz trudniejsza, a sam proces pracy staje się coraz mniej przejrzysty, bo w większym stopniu pozbawiony bezpośredniego udziału człowieka, stąd wzrastająca rola relacji społecznych pomiędzy członkami organizacji, a tym samym zwiększa się ich wpływ na zachowania w sytuacji zmiany.
- Poczucie niepewności - zmiana, z istoty swojej, może powodować dla pracownika wiele trudności, których nie jest w stanie z góry przewidzieć, co jest często źródłem niepokoju i lęku, jako że wprost oddziałuje na jedną z podstawowych potrzeb człowieka, czyli potrzebę bezpieczeństwa.
- Zagrożenie stosunków grupowych - niejednokrotnie zdarza się, że w wyniku wprowadzanej zmiany stosunki te ulegają poważnym zaburzeniom, co w przypadku niektórych członków organizacji może oznaczać istotną w skutkach ingerencję w ich styl życia.
- Zakłócenia stosunku kierownik - podległy mu pracownik. W toku wprowadzania zmiany kierownik może być np. zmuszony do bardziej szczegółowej kontroli i nadzoru. Czasami wymaga się także w okresie wprowadzania zmian ograniczenia inicjatywy i samodzielności podwładnych, co również może wywoływać ich niezadowolenie. Z drugiej strony oczekiwanie większego zaangażowania, przejawów inicjatywy u części pracowników może również budzić niepokój i niechęć.

W. Gabara nawiązując do psychologicznej koncepcji K. Obuchowskiego, wyodrębni następujące typowe sposoby przystosowania się człowieka do zmian zachodzących w środowisku (Gabara, s.21):

- typ przystosowania ochronny. Mamy z nim do czynienia, gdy człowiek obniża poziom aspiracji odpowiednio do poziomu sprawności wskutek zmiany w środowisku, tj. powiększania się stawianych człowiekowi wymagań,
- typ przystosowania progresywny. Ma miejsce wówczas, gdy człowiek podwyższa poziom sprawności odpowiednio do poziomu aspiracji, wskutek zwiększonych wymagań środowiska,
- typ przystosowania stabilny - człowiek zachowuje bierność wobec zmian w środowisku.

Powracając do ogólnych źródeł oporu wobec zmiany J.A.F. Stoner i Ch. Wankel ujmują je w trzy grupy (1992, s. 310).

1. Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany. Członkowie organizacji mogą opierać się zmianom, gdyż niepokoją się o ich wpływ na własną pracę i życie. Jeśli nawet są wyraźnie niezadowoleni z obecnej pracy, mogą obawiać się, że po wprowadzeniu zamierzonych zmian będzie jeszcze gorzej. Jeśli zmianę inicjuje ktoś inny, mogą uważać, że są manipulowani i zastanawiać się, jakie są prawdziwe zamiary ukryte za zmianą.
2. Niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów. Odpowiednie zmiany powinny przynieść korzyści całej organizacji, ale dla niektórych osób pozytywne skutki zmiany nie równoważą jej kosztów w postaci utraty władzy, prestiżu, płacy, jakości pracy czy innych świadczeń.
3. Świadomość słabych stron proponowanych zmian. Członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom dostrzegając potencjalne problemy, przeoczone przez inicjatorów zmiany. Różnice w ocenie sytuacji stanowią jeden z pożądanych konfliktów, który kierownicy powinni dostrzegać i wykorzystać dla zwiększenia efektywności proponowanych zmian.

Innowacje oprócz korzyści są często źródłem negatywnych skutków dla poczucia bezpieczeństwa i wygody pracownika, powodując np. obniżenie zarobków, degradację kwalifikacji, spadek prestiżu i statusu zawodowego, wzrost obciążenia pracą, naruszenie istniejących więzi i interakcji społecznych, zmianę norm i wartości itp. Każda zmiana zakłóca istniejącą równowagę, zmniejsza poczucie bezpieczeństwa i pewności, szczególnie silnie odczuwane przez pracowników starszych. Naruszenie potrzeby bezpieczeństwa (pewności, stałości, zależności, opieki i oparcia, wolności od lęku, niepokoju i chaosu, potrzeby ładu, porządku, przestrzegania prawa itp.) rodzi obawy, zarówno uzasadnione, jak i wyimaginowane co do możliwości sprostania nowym warunkom i wymaganiom, co do szans i możliwości, oraz pytanie, czy zapowiadane korzyści wyrównają odczuwane uciążliwości i przykrości. Zachowania ludzi wobec zmian są więc nacechowane licznymi sprzecznościami.

J. Penc wyróżnia trzy podstawowe bariery wyłaniające się w toku wprowadzania innowacji (1995). Są to:

- bariery wynikające ze skostnienia struktur organizacyjnych czyli bariery biurokratyczne,
- bariery wynikające z braku odpowiednich środków finansowych, są to bariery ekonomiczne,
- bariery związane z zachowaniem się pracowników czyli bariery psychologiczne.

Bariery zawsze mają charakter złożony i przesądzają o sprawności przeprowadzenia innowacji (zmian). Często najważniejsze są bariery psychospołeczne. Każda zmiana wywołuje w ludziach różne reakcje emocjonalne, związane z ich percepcją rzeczywistości, różne postawy i nastawienia pracowników powodowane przeobrażaniem ich miejsca pracy. Mogą one oscylować od gorliwego poparcia do jawnej wrogości, od entuzjazmu i euforii do świadomego sabotażu. Stosunek do innowacji zależy od subiektywnego widzenia przez człowieka swojej sytuacji, posiadanej wiedzy, doświadczenia i wyobraźni, a także od stopnia zgodności wcześniejszych oczekiwań z osiągnięciami (ibidem, 1995).

Angielski socjolog A.S. Judson wyróżnia cztery główne postawy wobec innowacji. Są to:

- akceptacja - wysoka motywacja, zaangażowanie w proces innowacji,
- obojętność - spadek innowacji, brak zaangażowania, napięcie, niezadowolenie,
- bierny opór - utrata motywacji, rozdrażnienie, frustracja, zniechęcenie,
- czynny opór - agresja przeniesiona oraz bezpośrednia wrogość, konfliktowość, chęć ucieczki z trudnej sytuacji.

Sytuacje niezwykle, przekraczające zdolność przystosowania się człowieka, powodują zaburzenia somatyczne, które zawsze w mniejszym lub większym stopniu obniżają sprawność działania także w pracy. Nowe, zmienione warunki pracy mogą być dla pracowników silnym wstrząsem, a sprawę komplikuje fakt, że to, co przez jednych odczuwane jest jako stres, dla innych leży poniżej progu jego wrażliwości i odporności na stres. Zagadnieniom stresu i jego skutkom poświęca się w literaturze, zwłaszcza psychologicznej szczególnie dużo miejsca. Jako, że sytuacja zmiany jest niewątpliwie sytuacją trudną merytorycznie i emocjonalnie warto w tym miejscu przypomnieć podstawowe typy sytuacji związanych ze stresem. Przyjęło się wyróżniać cztery główne rodzaje sytuacji stresowych (Lewicki, 1974):

- sytuacja deprivacji, w której pozbawia się człowieka możliwości zaspokojenia potrzeb biologicznych lub psychicznych,
- sytuacja frustracji czyli utrudnienie pojawiające się na drodze do założonego celu,
- sytuacja bolesna, to sytuacja, w której odczuwamy ból natury fizycznej lub psychicznej,

- sytuacje zagrożenia czyli sytuacje, które sygnalizują możliwość wystąpienia jednej lub kilku sytuacji wyżej wymienionych.

Kompleksowa zmiana w organizacji może być oczywiście źródłem każdej z wymienionych sytuacji stresowych.

Z kolei Dickson i Simmons (Kohn, Schooler, 1986) wymieniają trzy formy frustracji powstające przy wprowadzaniu zmian. Są to:

- agresja,
- projekcja,
- unikanie (wycofanie)

Do tych trzech typów frustracji związanych ze zmianą odwołano się w prowadzonych badaniach.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że często w odczuciu decydentów wprowadzających zmiany opór wobec zmian traktowany jest jako przejaw zachowania neurotycznego. Opór ten wyraża pewien stan psychiczny i przejawia się albo w powstrzymywaniu się od działań (opór bierny), albo w podejmowaniu działań utrudniających wprowadzenie zmiany (opór czynny). Często jednak opór ten stanowi przejaw zdrowej reakcji ludzi, wynikającej głównie z przywiązywania dużego znaczenia do stabilizacji sprawdzonych reguł działania, krytycznej oceny zmian opartych często na wybrakowanych ideach, a także na brak przekonania o ich celowości i brak wiary w ich powodzenie (por. Stoner, Wankel, 1992).

4.2. Inercja organizacji a opór przed zmianą

Inercja jest wyrazem obrony struktur, systemów, procedur i technologii przed zmianami (Sapijaszka, 1996, s.149). Autorami teorii wyjaśniającej źródła inercji są M.T.Hannan i J. Freeman. Twierdzą oni, że źródeł inercji należy szukać analizując najbardziej cenione cechy organizacji formalnych, jakimi są rzetelność i możliwość rachunkowego rejestrowania przebiegu procesów i rezultatów działania (Hannan, Freeman, 1984, s. 149-164). Nowoczesne społeczeństwa oczekują od organizacji wysokiego poziomu rzetelności i możliwości liczenia rezultatów. Eliminowane są organizacje, które nie potrafią osiągnąć oczekiwanego poziomu obu tych cech. Warunkiem osiągnięcia wysokiego poziomu obu wymienionych cech jest odtwarzalność struktury rozlokowania stanowiska w organizacji, struktury władzy, systemu komunikacji, czyli posiadanie względnie stałej struktury organizacyjnej. Narzędziem jest instytucjonalizacji i stworzenie silnie zestandaryzowanych procedur. Oba te czynniki tworząc warunki do rzetelności i możliwości rachunkowego rejestrowania przebiegu procesów i rezultatów działania, rodzą opór przeciwko zmianom, czyli inercję. Jednocześnie należy

pamiętać, że przyczyną inercji jest dążenie organizacji do sprostania oczekiwaniom uczestników organizacji i otoczenia. Jednocześnie dowiedziono, że organizacje stale podejmujące reorganizacje produkują niewiele i mają nikłe szanse na przetrwanie i sukces rynkowy. Wynika stąd, że inercja jest pewnego rodzaju obroną przed chaosem, który może doprowadzić do unicestwienia organizacji. Trwanie organizacji w zmiennym otoczeniu zależy od współwystępowania dwu sił, zarówno inercji, jak i elastyczności, czyli otwartości i skłonności do zmian, we wzajemnej równowadze. Poziom równowagi między tymi siłami wyznaczają warunki panujące w otoczeniu. M.T.Hannan i J.Freeman twierdzą, że inercja nie jest jednakowa w całej organizacji. Wyróżniają dwie podstawowe sfery przedsiębiorstwa: rdzeń działalności (cele, formy władzy, technologie, strategie marketingowe) i dziedziny peryferyjne. Rdzeń działalności jest najtrudniejszy do zmiany, a więc odznacza się największą inercją. Inercja w obszarach peryferyjnych jest przeważnie słaba. Poziom inercji całej organizacji zależy od wieku, rozmiaru i złożoności organizacji (ibidem, 1984).

Bez względu na poziom inercji przełamanie oporu przeciw zmianom będzie problemem ważnym w przypadku każdej zmiany radykalnej. Zmiana taka bowiem ingeruje w sferę celów organizacji, a ten obszar cechuje się największą inercją. Przełamanie oporu wobec zmian wymaga poznania źródeł inercji, a tkwią one zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Do źródeł wewnętrznych można zaliczyć:

- mity, ideologię i kulturę organizacji - wymuszają one powielanie dotychczasowych zachowań,
- dotychczasowe procedury operacyjne i strategie - tym trwalsze im bardziej związane z sukcesem w przeszłości,
- strukturę władzy, której przedstawiciele z reguły dążą do tego, aby pożądanę przez nich zmiany ewoluowały wokół istniejących programów, celów i oczekiwań dając w efekcie utrzymanie władzy,
- chęć utrzymania dotychczasowego status quo przez kierowników i podwładnych w obawie przed niepewnością i zagrożeniem związanym z niepowodzeniem.

Z danych tych wynika, że podstawowe czynniki stabilizujące organizację, tzn. kultura organizacyjna i struktura władzy, są źródłem inercji, dążą bowiem do utrzymania status quo i ograniczają obszar postrzegania potrzeby zmian. W efekcie kierownicy poszukują głównie rozwiązań w dotychczasowym obszarze swobody działania, tzn. poprawiając warunki realizacji dotychczasowych strategii. Jeśli nie przynosi to pożądanego rezultatu, próbują zmienić strategię tak, by były zgodne z istniejącym wzorcem kulturowym (por. Ansoff, 1985). W

organizacji dokonywane są wprawdzie zmiany, ale okazują się one niewystarczające, by mogły nadążyć za zmianami w otoczeniu.

Zahamowanie niekorzystnych tendencji w przedsiębiorstwie może się dokonać poprzez wprowadzenie zasadniczej zmiany, która przybliży warunki w przedsiębiorstwie do warunków otoczenia i wyposaży je w mechanizmy pozwalające nadążyć za zmianami zachodzącymi w środowisku. Jednym z podstawowych warunków realizacji tego przedsięwzięcia jest przełamanie inercji, a więc spowodowanie, aby struktura władzy i kultura organizacyjna sprzyjały zmianom.

Struktura władzy jest szczególną sferą funkcjonowania organizacji, dotyczy bowiem wpływu na zachowanie innych ludzi. Władza ta może mieć charakter formalny lub nieformalny, czyli wynikający z osobowościowych atutów jednostki. Uważa się, że władza jest tym dobrem, z którego utratą najtrudniej jest się pogodzić. W przełamywaniu oporu politycznego najważniejszym działaniem jest skupienie osób sprawujących władzę wokół kreowania wizji, misji i nowych celów organizacji, przekonanie ich o konieczności zmiany dla długofalowego trwania organizacji (por.: Koźmiński red., 1987; Kotter, 1996) Opór przeciwko zmianom w strukturze władzy ma często takie same źródło, jak w przypadku oporu jednostkowego, tzn. brak dostatecznej informacji o istocie zmiany i niezrozumienie problemu. W tych częściach organizacji, w których opór utrzymuje się mimo podjętych prób jego przełamania, należy dokonać wymiany kadry kierowniczej. Działanie takie, choć drastyczne, skutecznie eliminuje opór (Sapijaszka, 1996).

Pokonanie inercji struktury jest ważnym elementem w procesie wprowadzania zmian, ale niewystarczającym. Nieodzowne jest nadanie organizacji cech, które zapewnią jej w przyszłości elastyczność niezbędną w procesie adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Zdaniem J.B. Quinna (1980, s. 7-19) zapewnienie organizacji elastyczności wymaga:

- stworzenia warunków do śledzenia otoczenia, by móc identyfikować ogólną naturę i potencjalny wpływ pojawiających się szans i zagrożeń,
- stworzenie buforowych rezerw zasobów na wypadek nieprzewidzianych okoliczności,
- umożliwienie rozwoju i nadanie odpowiedniej rangi osobom mającym predyspozycje do szybkiego analizowania pojawiających się możliwości,
- skrócenie dróg podejmowania decyzji, aby stworzyć system szybkiego reagowania.

Elastyczność organizacji jest uwarunkowana zdolnością do postrzegania i analizowania otoczenia oraz szybkiego reagowania na tkwiące w nim możliwości i zagrożenia.

Przełamanie oporu struktur, systemów, procedur i technologii wobec zmian poprzez stworzenie odpowiedniego klimatu, wywołanie względnej przychylności struktur politycznych,

a także wyposażenie organizacji w mechanizmy adaptacyjne, stwarza, jak można przypuszczać, dobrą podstawę do przełamania oporu uczestników organizacji i otworzy drogę do pomyślnej realizacji procesu restrukturyzacji (Sapieżska, 1996).

4.3. Przewycięzanie oporu wobec zmian

Zarówno praktyka jak i teoria wykazują, że oporu pracowników ani nie należy lekceważyć, ani łamać uporem kierownictwa. Z reguły efektem takich działań jest nasilenie oporu i utrwalenie tendencji do zachowań opartych nie na stosunku współpracy, lecz na grze, w której przełożony i podwładni działają przeciwko sobie, koncentrując na tych działaniach całą swoją energię i inteligencję. Konsekwencją staje się zanik współdziałania i w następstwie dezorganizacja pracy przedsiębiorstwa, spadek jego sprawności ekonomicznej, a więc zaprzeczenie celowości wprowadzania zmian. Innowacji nie należy wymuszać, lecz świadomie programować, traktując je jako naturalny proces przedsiębiorczego działania. Wymuszanie rodzi poważne konflikty w stosunkach międzyludzkich i przeżywanie przez pracowników niepotrzebnych stresów, co w następstwie prowadzi do wydłużenia cyklu wprowadzania zmian lub do ich pozornego wdrożenia.

Spotkać można również następujące zalecenia co do sposobów przewycięzania oporów wobec zmian:

- włączanie pracowników i innych zainteresowanych grup do procesu planowania zmian,
- dostarczanie pracownikom pełniejszych informacji o planach i prawdopodobnych skutkach ich wykonania, tak aby zrozumieli konieczność zmian, oczekiwane korzyści i czego potrzeba dla skutecznego wdrożenia zmian,
- opracowanie schematu skutecznego planowania i skutecznego wdrożenia - pozytywne doświadczenia zwiększają zaufanie do planistów i akceptację nowych planów,
- świadomość konsekwencji proponowanych zmian dla członków organizacji i minimalizowanie niepotrzebnych zaburzeń (por. Kotter, 1996; Dalton, Lawrence, Greiner, 1972; Boone, Kurtz, 1992)

Przełamanie oporu przed zmianą można osiągnąć usuwając bądź osłabiając działanie przyczyn, które go wywołują, bądź tłumiąc je. Tłumienie przyczyn oporu polega na postawieniu pracownika w sytuacji, której skutki są przez nich oceniane jako gorsze, niż spodziewane skutki zmian. W ten sposób pracownicy zmuszani są do zachowań zgodnych z oczekiwaniami, pomimo obaw i lęku.

Bernard Burnes proponuje trzy rodzaje działań zmierzających do przełamania oporu, ograniczając się do oddziaływania na przyczyny (por. Sapijaszka, 1996; Boone, Kurtz, 1992). Po pierwsze ważne jest poznanie obaw i racji pracowników, gdyż pozwala to na dobór właściwych metod oddziaływania, a także będzie podstawą porozumienia między pracownikami a inicjatorami zmiany. Drugim obszarem działania jest poprawa procesu komunikowania się. Sprawnie działający system komunikacji, dostarczający rzetelne i istotne informacje na temat szczegółów, przyczyn i spodziewanych skutków zmiany, przyczynia się do zmniejszenia poczucia niepewności, jakie towarzyszy procesowi wprowadzania zmian. Ostatnim, proponowanym przez Burnesa działaniem jest aktywne zaangażowanie wszystkich osób, których zmiana dotyczy, w proces jej przygotowania i wdrażania. Aktywny udział w pracach nad projektem pozwala lepiej zrozumieć istotę zmiany. Poczucie pracowników, że ich pomysły i zaangażowanie odgrywają w tym procesie ważną rolę, zapobiega powstawaniu podejrzliwości co do intencji towarzyszących zmianom.

Do wymienionych rodzajów działań zapobiegawczych można dołączyć jeszcze kilka innych (Donnelly et al., 1990, s. 455-456). Część z nich jest związana z oddziaływaniem na przyczyny, celem innych jest bezpośrednie stłumienie oporu. Jednym z najczęściej stosowanych sposobów redukcji oporu jest edukacja. Szkolenia powinny odbywać się zarówno przed, jak i w trakcie procesu wprowadzania zmian. Pozwala to pracownikom przygotować się do zmian, ułatwia zrozumienie nowej sytuacji i logiki zmian. Kolejną grupą działań jest wsparcie ze strony kadry kierowniczej. Pracownicy powinni odczuć, że kadra kierownicza jest zainteresowana ich problemami, co więcej, że ich opinie brane są pod uwagę, gdy rozstrzygane są sprawy ważne dla przedsiębiorstwa i procesu zmian. Przełamanie oporu można osiągnąć także podejmując negocjacje i zawierając umowy z pracownikami. Zawieranie umów może się wiązać z ofiarowaniem pracownikom pewnych korzyści w zamian za przyjęcie postawy zgodnej z logiką zmiany. Manipulowanie i nakłanianie to kolejne techniki pokonywania oporu. Manipulowanie polega na zastosowaniu różnych sposobów przekonywania pracowników, że zmiana jest zgodna z ich najlepiej pojętym interesem. Przykładem manipulacji jest nieudostępnianie informacji, przesyłanie tendencyjnych informacji, wygrywanie jednych pracowników przeciwko drugim. Nakłanianie sprowadza się do dania osobie nakłanianej ważnej pozycji w procesie projektowania lub wdrożenia zmian w zamian za postępowanie zgodne z oczekiwaniami. Stosowanie obu technik wymaga rozstrzygnięcia podstawowych kwestii etycznych. Ostatnim sposobem przeciwdziałania oporowi jest jawne lub skrywane zmuszanie poprzez stosowanie gróźb. Kierownicy grożą pracownikom, że stracą pracę, poparcie lub przywileje. Technika ta stosowana jest najczęściej w celu przełamania

jednostkowego oporu wobec zmiany zainicjowanej przez kierownika. Tego rodzaju postępowanie jest jednak bardzo ryzykowne, gdyż generuje wrogość i wiele innych negatywnych emocji, które mogą znaleźć ujście w innych trudnych dla organizacji sytuacjach.

Warto zwrócić uwagę na to, że kryzys w organizacji może znacznie osłabiać opór przeciw zmianie. Świadomość zagrożenia bytu organizacji osłabia indywidualne obawy i lęki, ale efekt ten jest z reguły krótkotrwały.

Zgodnie z wiedzą psychologiczną na temat motywacji należy pamiętać że obok technik tłumienia czy przełamania oporu, niezwykle ważne jest stosowanie działań stymulujących pozytywne odczucia związane z wprowadzaniem zmiany, a więc wywoływanie gotowości do zaangażowania się pracowników w proces zmiany. W tej sferze za Burnesem wymienia się trzy główne obszary działań służących zmniejszeniu oporów a zwiększeniu zaangażowania w proces zmiany. Po pierwsze istotne jest uświadomienie pracownikom konieczności zmiany. Spowodowanie, aby zrozumieli, docenili i zaakceptowali zmiany nie tylko jako coś nieuniknionego, ale jako coś koniecznego dla zapewnienia im lepszych warunków w przyszłości. Ważne jest, aby pracownicy nie traktowali zmiany jako zagrożenia, ale jako wyzwanie, które niesie nowe, korzystne dla nich możliwości (Burnes, 1992).

Drugi obszar oddziaływania w celu wywołania pozytywnych reakcji wobec zmiany to tworzenie warunków, w których pracownik będzie mógł dostrzec i zrozumieć faktyczny związek realizowanych przez siebie funkcji i podejmowanych działań z funkcjonowaniem całej organizacji. Pozwala to łatwiej zobaczyć różnicę między rzeczywistymi a pożądanymi wynikami zarówno obecnie, jak i w przyszłości. To zaś może pomóc określić sposoby poprawy sytuacji i przygotować się do zmian. Pomoże również w zidentyfikowaniu się pracowników ze zmianą.

Trzeci obszar związany z tworzeniem pozytywnego stosunku do zmiany dotyczy procesu przekazywania informacji. Istotne jest podanie do publicznej wiadomości informacji na temat programu zmian, modelowej sytuacji, do której doprowadzi realizacja projektu, a co najważniejsze, publikowanie materiałów prezentujących sukcesy związane z wprowadzaniem zmian. Nie znaczy to, że błędy powinny być zatajane, wręcz przeciwnie, powinny być badane i wyjaśniane, aby stały się podstawą do unikania podobnych sytuacji w przyszłości.

Wszystkie przedstawione działania mają na celu wywołanie przychylności ludzi do zmian, głównie poprzez stosowanie zachęt, informowanie i szkolenie. Działania te są, obok przełamania inercji i budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, elementem kreowania pozytywnego klimatu dla zmian. Wydaje się, że działania te mają szczególne znaczenie w

Polsce, gdzie znikoma jest wiedza o zjawiskach i zmianach zachodzących wewnątrz organizacji, ale także świadomość społeczna procesów dokonujących się w całej gospodarce.

5. Styl poznawczy i umiejscowienie kontroli jako psychologiczne wyznaczniki zachowania

5.1. Koncepcja stylu poznawczego według M. Seligmana

Styl poznawczy opisywany w kategoriach optymizmu i pesymizmu w ostatnich latach budzi szczególne zainteresowanie psychologów. Wydaje się, że nastawienie optymistyczne lub pesymistyczne powinno w istotny sposób różnicować zachowania ludzi, zwłaszcza w sytuacjach trudnych. Szeroko pojęta zmiana niewątpliwie należy do sytuacji trudnych. Jednocześnie jest mocno obecna w naszym życiu, także w sferze gospodarczej. W związku z tym podjęte zostały badania, na podstawie których, zgodnie z założeniem, powinno być możliwe scharakteryzowanie pracowników przedsiębiorstw poddanych projektowi restrukturyzacji ze względu na rozkład i nasilenie optymizmu i pesymizmu, jako podstawowych kategorii stylu poznawczego wyróżnionych przez M. Seligmana i współpracowników. Koncepcja stylu poznawczego została rozwinięta na bazie licznych badań związanych ze zjawiskiem wyuczonej bezradności. Seligman i inni prowadzili badania eksperymentalne dotyczące rozwiązywania zadań w sytuacjach, w których badaną zmienną była możliwość kontroli warunków lub jej brak w sytuacji problemowej. Według klasycznej koncepcji zaproponowanej przez M. Seligmana i współpracowników, dłuższe pozbawienie kontroli wyzwała zespół zmian w zachowaniu zwany syndromem wyuczonej bezradności (Hirohito, Seligman, 1975; Maier, Seligman, 1976;). Obejmuje on deficyt motywacyjny (obniżenie gotowości do inicjowania zachowań), deficyt poznawczy (utrudnienie w wykrywaniu związków asocjacyjnych między zachowaniem a wzmocnieniem) oraz deficyt emocjonalny (obniżenie nastroju, zaburzenia emocjonalne).

Zgodnie z tym modelem, w zetknięciu z sytuacją niekontrolowaną zachodzi specyficzny rodzaj uczenia się - organizm wypróbowuje różne dostępne mu sposoby zachowania i uczy się, że nie ma związku między jego reakcjami a ich pozytywnymi bądź negatywnymi następstwami. Konsekwencją tak przebiegającego procesu jest wytworzenie się zgeneralizowanego oczekiwania braku wpływu na bieg wydarzeń. Właśnie owo oczekiwanie braku wpływu odpowiedzialne jest za deficyty wyuczonej bezradności ujawniające się podczas kontaktu z nową sytuacją, czyli za spadek gotowości do inicjowania zachowania, utrudnienie w uczeniu się skutecznych sposobów działania i towarzyszące temu zaburzenia emocjonalne.

Koncepcja wyuczonej bezradności, wprawdzie opracowana na podstawie badań eksperymentalnych nad zwierzętami, została rozszerzona na zachowanie się człowieka. Pojawił

się wówczas problem polegający na tym, że okazało się, iż ekspozycja na sytuację niekontrolowaną nie zawsze prowadzi do pogorszenia w rozwiązywaniu nowych zadań, powodując czasami paradoksalny efekt polepszenia wykonania nowych zadań (Sędek, 1983). W odpowiedzi na to wyzwanie, badacze zaczęli poszukiwać nowych wyjaśnień teoretycznych zjawiska wyuczonej bezradności u ludzi. Niektóre z wyjaśnień rozwijały koncepcję Seligmana, przyjmując, że oczekiwanie braku wpływu jest mediatorem poznawczym deficytów bezradności. Dalsze badania skupiły się na zagadnieniach doświadczania niepowodzeń w działaniu i poczuciu zagrożeniu ego, jako możliwej przyczynie deficytów w zachowaniu (Sędek, Kofta, 1993).

Wyniki badań nad zjawiskiem wyuczonej bezradności, prowadzone przez M. Seligmana i współpracowników, potwierdziły hipotezę, że ludzie podobnie jak zwierzęta mogą być nauczeni bycia bezradnym. Prowadzone eksperymenty niezmiennie pokazywały, że jedna trzecia badanych, nawet po intensywnym treningu bezradności, nigdy nie stawała się bezradna. Ludzie ci, bez względu na trudność sytuacji, nie zaprzestawali wysiłków zmierzających do jej rozwiązania. Aktywność ta wydawała się więc być trwałą cechą ich osobowości. Jednocześnie mniej więcej jedna na dziesięć osób nie poddana treningowi bezradności od początku eksperymentów zachowywała się w sposób wyraźnie bezradny. Ustalono, że czynnikiem odpowiedzialnym za zaradne bądź niezaradne zachowanie w sytuacjach eksperymentalnych, był sposób, w jaki ludzie tłumaczą sobie swoje niepowodzenia i sukcesy. Sposób ten określono mianem stylu poznawczego. Poddawanie się lub nie poddawanie się w sytuacjach trudnych uznano za konsekwencję stylu poznawczego, który jest trwałą cechą osobowości jednostki. Na podstawie badań eksperymentalnych wyróżniono dwa style poznawcze: optymistyczny i pesymistyczny. Różnią się one między sobą cechami przypisywanymi klęskom i osiągnięciom. Cechy te układają się w trzy podstawowe grupy, które Seligman nazwał wymiarami stylu poznawczego, a są nimi trwałość, zasięg i lokalizacja. Trwałość jest właściwością stylu poznawczego dotyczącą czasowej rozciągłości danej sytuacji zgodnie z subiektywną oceną osoby, która się w tej sytuacji znalazła. Osoby, które łatwo poddają się, a więc nie wierzący w swoje możliwości pesymiści, uważają, że przyczyny i skutki ich niepowodzeń mają charakter permanentny, a ilość nieprzyjemnych wydarzeń będzie raczej rosła z biegiem czasu i może niekorzystnie wpłynąć na całe ich życie. Osoby, które przyczyny niekorzystnych dla siebie sytuacji określają jako krótkotrwałe, charakteryzują się optymistycznym stylem poznawczym. Optymiści i pesymiści zupełnie odwrotnie zachowują się w sytuacjach dla siebie korzystnych. Pesymiści w obliczu odniesionego sukcesu są skłonni sądzić, że ma on charakter przejściowy i to zarówno w aspekcie przyczyn jak i skutków, co zniechęca ich do aktywności w walce o te

osiągnięcia. Natomiast optymiści wyjaśniają przyczyny swoich sukcesów w kategoriach permanentnych, stałych, takich jak np. talent, zdolności, szczęście w życiu. Za długotrwałe uważają oni również następstwa swoich osiągnięć.

Innym wymiarem stylu poznawczego jest zasięg. Jest on związany z zakresem wyjaśnień, jakimi posługują się ludzie w obliczu klęsk i sukcesów. Ci, którzy w swoich interpretacjach rozszerzają obszar poniesionych niepowodzeń, są skłonni do zaprzestania działalności na wielu obszarach aktywności, mimo że porażka ogranicza się do wąskiego zakresu sytuacji. Reprezentują oni pesymistyczny styl poznawczy. Optymiści natomiast mają tendencję do tworzenia specyficznych, konkretnych i wąskich wyjaśnień swoich niepowodzeń. Koncentrują się na obszarze rzeczywistości dotyczącym niekorzystnego dla nich zdarzenia. Ani same porażki, ani ich następstwa nie są przenoszone na nie związane z nimi bezpośrednio dziedziny życia. Natomiast w przypadku wydarzeń pozytywnych optymiści mają tendencję do udzielania wyjaśnień ogólnych, czyli do rozszerzania pola swoich osiągnięć i ich przyczyn. Osoby pesymistyczne tworzą specyficzne, zlokalizowane, wąskie interpretacje swoich sukcesów. Pesymiści mają też skłonność do wydzielenia swoich sukcesów z obszaru całości swoich doświadczeń życiowych.

Ostatni wymiar stylu poznawczego, czyli lokalizacja dotyczy sposobu dostrzegania przyczyn danej sytuacji przez osobę, która się w niej znalazła. Kiedy wydarza się coś przykrego, można winić innych ludzi i okoliczności, bądź siebie samego. Ludzie mający tendencję do samoobwiniania, gdy spotka ich porażka, uważający się za osoby mało wartościowe, pozbawione zdolności, uwewnętrzniający przyczyny swoich niepowodzeń to pesymiści. Ludzie, którzy powodów porażek szukają raczej w okolicznościach zewnętrznych, zachowujący stałą, wysoką samoocenę, nawet w sytuacjach niekorzystnych, cechujący się pogodą ducha, to optymiści. Pesymiści mają skłonność do uznawania, że sukces nie jest ich zasługą, że jest on raczej wynikiem starań lub pomocy innych ludzi, albo korzystnego zbiegu okoliczności. Optymiści z reguły są przekonani, że ich osiągnięcia są ich własną zasługą. Mają zarazem skłonność do podwyższania samooceny po sukcesie i aprobującego stosunku do siebie. Spośród wszystkich wymiarów umiejscowienie przyczyn jest najłatwiejsze do przecenienia. Dlatego informuje ono tylko o tym, jakie myśli i odczucia ma człowiek w związku z własną osobą. Natomiast trwałość i zasięg, zdaniem Seligmana, w większym stopniu wskazują, jak człowiek zachowuje się w rzeczywistych, życiowych sytuacjach.

Pogłębiając swoją koncepcję M. Seligman wprowadził jeszcze jeden istotny wymiar stylu poznawczego, który nazwał nadzieją. Nadzieję traktuje on jako czynnik zależny od wcześniej opisanych wymiarów stylu poznawczego, czyli trwałości i zasięgu. Umiejętność

wynajdywania specyficznych i przejściowych wyjaśnień naszych niepowodzeń to właśnie nadzieja. Krótkotrwale przyczyny ograniczają bowiem naszą bezradność w czasie, a ich wąskie ujęcie zawęża je do konkretnych sytuacji. Natomiast posługiwanie się w trudnych sytuacjach wyjaśnieniami trwałymi i uniwersalnymi jest najkrótszą drogą prowadzącą do rozpacz i depresji, a więc sytuacji, która jest odwrotnością doznawania nadziei. Interpretacja porażek prowadząca do depresji tworzy zarazem wyjątkowo niekorzystną sytuację w przypadku pojawienia się nowych szans, które niejako z góry zostają odrzucone.

Podstawową implikacją reprezentowania przez daną osobę optymistycznego lub pesymistycznego stylu poznawczego wydaje się być sposób, w jaki zachowuje się ona w sytuacjach trudnych i nowych. Pesymiści łatwo poddają się w przypadku porażki, natomiast optymiści ponawiają usiłowania osiągnięcia celu tak długo, aż odniosą sukces. Liczne badania zespołu Seligmana wskazują jednoznacznie na wyższość optymistycznego stylu poznawczego nad pesymistycznym. Optymiści mają większe szanse osiągnięcia sukcesów w nauce, pracy, polityce, życiu rodzinnym. Optymistom łatwiej unikać depresji. Ich ogólny stan zdrowia bywa też zazwyczaj lepszy. Obserwacje wskazują jednak, że w wielu dziedzinach życia optymizm może być nieuzasadniony. Wyniki niektórych badań wskazują, że pesymizm wspiera realizm, a pesymiści trafniej orientują się w poziomie własnej kontroli nad zdarzeniami w warunkach dużej niepewności. Nie zmienia to jednak faktu, że pesymizm generalnie odpowiada za wiele niekorzystnych zjawisk w życiu. Szczególnie niebezpieczną cechą jest jego samonapędzający się charakter - pesymiści nie starają się o sukcesy, a co za tym idzie, nie osiągają ich, a to z kolei utwierdza ich w pesymizmie (Peterson, Maier, Seligman, 1993).

5.1.1. Model atrybucyjny oraz model informacyjny jako modyfikacje teorii M. Seligmana

Znane rozwinięcie oryginalnej teorii Seligmana, to model atrybucyjny odnoszący się zarówno do wyuczonej bezradności, jak i do depresji reaktywnej (Abramson, Seligman, Teasdale, 1978; Miller, Seligman, 1982; Peterson, Seligman, 1984). Według tego podejścia, występowanie deficytów wykonania zadań zależy od sposobu wyjaśniania przez podmiot przyczyn utraty kontroli nad swoim zachowaniem. Przypisywanie utraty kontroli czynnikom stałym ma powodować trwałe pogorszenie w rozwiązywaniu nowych zadań, przypisywanie utraty kontroli czynnikom o charakterze ogólnym ma prowadzić do deficytów wykonania w sytuacjach zadaniowych różnych od sytuacji treningowych, zaś przypisywanie utraty kontroli czynnikom wewnętrznym wywołuje deficyt emocjonalny. Częste przypisywanie deficytów

wykonania czynnikom stałym, ogólnym i wewnętrznym prowadzi do ukształtowania się pesymistycznego stylu poznawczego.

Niezależnie od rozmaitych modyfikacji i rozszerzeń teoria Seligmana i współpracowników opiera się na behawiorystycznej koncepcji człowieka. Zgodnie z prezentowaną teorią aktywność jednostki sprowadza się do rejestrowania własnych zachowań i następujących po nich zdarzeń - pozytywnych lub negatywnych - wytwarzaniu reprezentacji związków między jednymi a drugimi oraz (tylko wg modelu atrybucyjnego) produkowaniu wyjaśnień przyczynowych. Człowiek zbiera dane o rodzaju oraz częstotliwości swoich zachowań i ich następstwach, potem wnioskuje o poziomie własnej kontroli nad sytuacją porównując warunkowe prawdopodobieństwa zdarzeń przy wystąpieniu i nie wystąpieniu danego zachowania. Sytuacja rozpoznawana jest przez podmiot jako niekontrolowana, kiedy żadne z dostępnych mu zachowań nie modyfikuje prawdopodobieństwa zdarzeń.

W modelu atrybucyjnym procesy poznawcze traktowane są jako epifenomen zachowania, czyli zjawisko wtórne, nie mające wpływu na zjawisko podstawowe a więc działanie wyprzedza myślenie, samo zaś myślenie sprowadzone zostaje do biernego procesu inferencyjnego. Informacyjny model bezradności przyjmuje odmienne założenie na temat natury i funkcji procesów poznawczych (Kofta, 1993; Sędek, Kofta, 1990). Założenia te wywodzą się z nurtu badań nad poznaniem społecznym i zachowaniem celowym, który kładzie szczególny nacisk na konstruujący, aktywny charakter poznania i jego ścisły związek z pragmatyką działania. W ujęciu tym przyjmuje się, że procesy poznawcze zorientowane są ku przyszłości, tzn. ich przedmiotem są przede wszystkim przyszłe stany rzeczy, które podmiot pragnie osiągnąć (w przypadku zdarzeń pozytywnych), bądź których pragnie uniknąć (w przypadku zdarzeń negatywnych). Ponadto procesy te mają charakter generatywny (konstruktywny) czyli polegają na budowaniu programów aktywności sprawczej, dostosowanych do wymogów zadania i okoliczności jego realizacji. Przyjmuje się więc, że procesy poznawcze nie są epifenomenem zachowania, ale sterują jego przebiegiem: decydują na przykład o sposobie zbierania informacji w sytuacji zadaniowej i wyborze strategii działania.

Opierając się na tych ogólnych założeniach, model informacyjny proponuje własne wyjaśnienie zjawiska wyuczonej bezradności. W modelu tym zakłada się, że stan bezradności powstaje zawsze w sytuacjach problemowych, w których określony jest cel, natomiast nie są jeszcze znane sposoby jego osiągnięcia. W odpowiedzi na taką sytuację człowiek podejmuje aktywność poznawczą w celu skonstruowania skutecznego programu działania. Odbywa się to poprzez formułowanie i sprawdzanie hipotez dotyczących skutecznych sposobów działania oraz zbieranie i integrowanie napływających danych o zadaniu. Kiedy aktywność taka zdarza

się w sytuacji kontrolowanej (a więc zadanie jest rozwiązywalne), jedna z hipotez zyskuje w trakcie kontaktu z zadaniem potwierdzenie, pozostałe zaś, jako nieskuteczne, są odrzucane. W wyniku wysiłku poznawczego jednostka osiąga więc zysk poznawczy, tzn. jej początkowa niepewność co do właściwego sposobu działania ulega redukcji. Kiedy jednak aktywność poznawcza przebiega w sytuacji niekontrolowanej, wysiłek umysłowy nie daje zysku poznawczego, czyli nie redukuje wyjściowej niepewności. Istotą sytuacji treningu bezradności jest więc, zgodnie z modelem informacyjnym, brak postępu w rozwiązywaniu zadania, mimo długotrwałego wysiłku umysłowego. Ponieważ wysiłek ten jest nieefektywny, następuje w pewnym momencie przeskok w nowy stan psychologiczny, nazwany stanem wyczerpania poznawczego. Badania dotyczące wpływu stanu bezradności na przebieg procesów przeddecyzyjnych sugerują, że istotą wyczerpania poznawczego jest ograniczenie dostępu do ogólnych zasobów poznawczych, takich jak uwaga, pamięć, myślenie. Przejawia się to w zahamowaniu tendencji do produkowania nowych pomysłów rozwiązania problemu, w unikaniu wysiłku poznawczego oraz w znacznym pogorszeniu wykonania złożonych zadań poznawczych. Ten stan wyczerpania poznawczego odpowiedzialny jest za zgeneralizowane deficyty przy wykonywaniu różnych zadań umysłowych, stwierdzane na ogół po treningu bezradności. Model informacyjny sugeruje, że deficyty powinny być szczególnie wyraźne w przypadku zadań nowych, dla których jednostka nie ma wcześniej wypracowanych, gotowych schematów postępowania oraz w przypadku zadań wymagających dokonywania złożonych operacji poznawczych. Stan wyczerpania poznawczego ma komponent motywacyjny - towarzyszy mu na ogół zanik motywacji wewnętrznej czyli ciekawości i zainteresowania wykonywaną czynnością oraz komponent afektywny, czyli zdecydowane obniżenie nastroju. Zgodnie z główną ideą modelu informacyjnego, zaburzenie w integrowaniu informacji, spowodowane dopływem niespójnych wskazówek jest kluczowym czynnikiem przyczynowym syndromu wyuczonej bezradności.

Model informacyjny proponuje inny, niż model atrybucyjny, punkt widzenia na naturę sytuacji prowadzących do wystąpienia zespołu wyuczonej bezradności niż teoria klasyczna wyuczonej bezradności. Zgodnie z tą ostatnią, organizm musi znaleźć się w sytuacji niekontrolowanej i utworzyć jej reprezentację, czyli stwierdzić niezależność wzmocnień od zachowania, by doszło następnie do uformowania się oczekiwania braku kontroli i wystąpienia syndromu bezradności. Model informacyjny również zakłada, że kontakt z sytuacją niekontrolowaną jest czynnikiem wyzwalającym ten syndrom; jednakże inaczej widzi bezpośrednią przyczynę bezradności - jest nią fakt długotrwałego, nieefektywnego zaangażowania poznawczego w wytwarzanie programu (modelu umysłowego) przyszłego

działania. Takie zaangażowanie jest możliwe dopóty, dopóki człowiek wierzy w to, że zadanie jest rozwiązywalne, tzn. traktuje sytuację (w rzeczywistości niekontrolowalną) jako potencjalnie kontrolowalną. W pewnym sensie utrzymywanie się iluzji kontroli, w warunkach obiektywnej niekontrolowalności zdarzeń, jest niezbędnym warunkiem następczego wystąpienia objawów bezradności. O ile model klasyczny uważa trafne rozpoznanie niekontrolowalności zdarzeń za warunek wystąpienia syndromu bezradności, to model informacyjny uznaje nierozpoznanie braku kontroli za warunek kontynuowania aktywności poznawczej i w konsekwencji, wystąpienie syndromu bezradności. Istnieje wiele danych empirycznych zgodnych z tą implikacją. Stwierdzono na przykład, że trening bezradności nie prowadzi do następczych deficytów wykonania, jeżeli zadania treningowe przedstawiane są badanym jako nierozwiązywalne, bardzo trudne, mające małą wagę, bądź takie, których wynik zależy w znacznej mierze od przypadku (por. Sędek, 1982).

Inna implikacja modelu informacyjnego dotyczy związków między niekontrolowalnością i nieprzewidywalnością zdarzeń. Badacze niejednokrotnie stwierdzali, że przebywanie w sytuacji, w której organizm nie może przewidzieć występowania ważnych dla niego zdarzeń (bodźców awersyjnych bądź zdarzeń pozytywnych), rodzi następcze zaburzenia afektywne i behawioralne podobne do tych, jakie wywołuje kontakt z sytuacją niekontrolowaną. Zgodnie z ideą modelu informacyjnego, jeżeli w trakcie ekspozycji na zdarzenia losowe organizm angażuje się w wytwarzanie programu pozwalającego przewidzieć ich przebieg, spełniony jest podstawowy warunek wystąpienia syndromu bezradności - nieefektywne inwestowanie wysiłku poznawczego w konstruowanie programu aktywności, bez redukcji wyjściowej niepewności. Poza wskazaniem możliwego mechanizmu oddziaływania nieprzewidywalności, model informacyjny wskazuje też, kiedy nieprzewidywalność zdarzeń prawdopodobnie nie będzie wywoływała następczych zaburzeń zachowania. Występuje to wtedy, gdy organizm przestanie zwracać uwagę na takie zdarzenia lub ograniczy się do ich biernej rejestracji, bez prób wykrywania regularności i budowania modelu umysłowego ich przebiegu.

Model informacyjny prezentuje odmienny od klasycznego pogląd na istotę deficytu poznawczego w sytuacji wyuczonej bezradności. Według pierwszego podejścia, deficyt ten, nazywany też alternatywnie deficytem asocjacyjnym, polega na utrudnieniu wykrywania związków między własnym zachowaniem a jego następstwami, czego nie udało się stwierdzić w badaniach nad ludźmi (Maier, Seligman, 1976). Doprowadziło to niektórych badaczy do wniosku, że syndrom bezradności u człowieka wynika przede wszystkim ze źródeł motywacyjnych, a nie poznawczych (Alloy, Seligman, 1979). Model informacyjny sugeruje

jednak, że deficyt bezradnościowy ma zdecydowanie poznawczy charakter, jednak polega na czymś innym, a mianowicie na zablokowaniu skłonności do twórczego myślenia czyli na nieangażowaniu się w procesy poznawczego konstruowania nowych programów aktywności. W związku z takim ujęciem natury deficytu bezradnościowego, model informacyjny przewiduje, że zaburzenia wykonania będą występowały wyłącznie w zadaniach, które:

- są wystarczająco złożone lub
- cechują się pewnym stopniem nowości.

Model informacyjny nie przewiduje występowania „czystego” deficytu motywacyjnego, w klasycznym rozumieniu, czyli pogorszenia w wykonaniu prostych zadań, wynikającego ze zbyt małej aktywności behawioralnej, zbyt wolnego reagowania itp. Model ten, nie negując obecności zaburzeń o charakterze motywacyjnym w syndromie wyuczonej bezradności, wskazuje jednak na ich zupełnie odmienny charakter niż teoria klasyczna. Podczas gdy ta ostatnia mówi o zmniejszeniu aktywności behawioralnej i spowolnieniu reagowania, podejście informacyjne zwraca uwagę raczej na zaburzenie motywacji wewnętrznej (poznawczej) jako bardziej prawdopodobny rezultat przebywania w sytuacji niekontrolowanej i dostarcza pewnych dowodów na rzecz tej tezy. Okazuje się, że podczas kontaktu z zadaniami nierozwiązywalnymi samo myślenie o nich staje się czymś niezbyt przyjemnym, a w następstwie tego kontaktu wyraźnie obniża się motywacja wewnętrzna przy wykonywaniu nowych, rozwiązywalnych już zadań. Tak więc model informacyjny nie tyle odrzuca składnik motywacyjny z teorii bezradności, ile proponuje zmianę sposobu myślenia o istocie zaburzeń motywacji do działania w stanie bezradności.

5.1.2. Prezentacja wyników badań nad koncepcją stylu poznawczego wg M. Seligmana

Koncepcja M. Seligmana dotyczy szerokiego obszaru rzeczywistości, co nadaje jej uniwersalny charakter. Większość badań empirycznych przeprowadzano jednak w USA. W Polsce badania oparte na teoretycznej koncepcji Seligmana prowadzone były pod kierunkiem M. Dąbka, obejmując menedżerów różnych firm (Witkowski red., 1994). Dane liczbowe pokazują, że aż 72% badanej grupy to pesymiści. Połowa z tej liczby to skrajni pesymiści. Okazało się, że ani płeć, ani szczebel zarządzania nie różnicuje w istotnym stopniu osiągniętych wyników. W niewielkim stopniu różnicuje je jedynie wiek badanych, działając wyraźnie na korzyść osób poniżej trzydziestego roku życia. Również osoby pracujące na własny rachunek były nieco mniej pesymistyczne. Przeciętny menedżer w sytuacji porażki jest umiarkowanie optymistyczny. Ma tendencję do traktowania niepowodzeń jako przejściowych,

krótkotrwałych, a zarazem wąsko zlokalizowanych, czyli porażki niezbyt silnie deprymują polskiego menedżera, nie wywołując u niego stanu bezradności. Wprost przeciwnie, łatwo podlegają racjonalnej obróbce, nie burząc zbyt silnie dobrego samopoczucia i wiary w siebie. Zupełnie inaczej funkcjonuje polski menedżer w sytuacji sukcesu. Powodzenie interpretuje on w sposób wyraźnie pesymistyczny, przynajmniej w stosunku do interpretacji porażek. Na podstawie uzyskanych wyników można sądzić, sukces jest czymś mało oczekiwanym, a nawet podejrzanym. Badani skłonni byli doszukiwać się przyczyn swoich porażek raczej w sobie. Natomiast sukcesy traktowali generalnie jako zależne od okoliczności zewnętrznych i w niewielkim stopniu wynikające z ich własnych starań. Może to świadczyć o znacznym zaburzeniu mechanizmów sprawstwa i poczucia kontroli nad własnym działaniem.

Szczególnie interesujące okazało się, że przeciętny polski menedżer jest pełen nadziei. Dąbek poszukując wyjaśnienia tego zjawiska przyjmuje wpływ wzorców kulturowych, dopuszczających, a nawet aprobujących tego typu nastawienie do rzeczywistości („jest tak źle, że musi być lepiej”) (Witkowski red., 1994). Inne wyjaśnienie to przyjęcie poglądu o specjalnej roli, jaką w pesymistycznych społeczeństwach może odgrywać nadzieja. Być może nadzieja, wbrew otaczającym warunkom, a nawet wbrew własnemu pesymizmowi, jest czynnikiem ułatwiającym przejście przez życie w trudnych sytuacjach.

W świetle badań dotyczących zjawiska wyuczonej bezradności poszukując wyjaśnienia dla specyfiki wyników polskich badań najbardziej zasadne wydaje się tłumaczenie odwołujące się do faktu, że polskie społeczeństwo przeszło wyjątkowo długotrwały i intensywny trening bezradności, funkcjonując przez ponad czterdzieści lat w ramach systemu blokującego możliwość niczym nie skrępowanego rozwoju własnej autonomii. Trening ten w szczególności dotyczył osób zarządzających gospodarką. Jego najistotniejszą właściwością było maksymalne ograniczenie zewnętrznych uwarunkowań kształtowania się autonomii poprzez preferowanie tych reguł i norm, które wymuszały podporządkowanie się dyrektywom kolektywu, przystosowanie, formalizm i zniewolenie. Dowodem na systemowe uwarunkowanie pełnych nadziei, a zarazem pesymistycznych postaw polskich menedżerów mogą być wyniki badań przeprowadzone w Berlinie Zachodnim i Wschodnim w okresie trwania olimpiady zimowej w Sarajewie. Generalnie stwierdzono, że komentarze zachodnie były czterokrotnie bardziej optymistyczne niż wschodnie.

Planując badania związane z problematyką zmiany interesujące wydawało się poszukiwanie czynników o charakterze psychologicznym, które byłyby względnie trwałe i znaczące dla zachowań w warunkach zmiany. Za taki czynnik można uznać styl poznawczy i jego elementy składowe, na co wskazują omawiane powyżej dane dotyczące tego

psychologicznego wymiaru. Drugim czynnikiem psychologicznym weryfikowanym w przeprowadzonych badaniach jest poczucie umiejscowienia kontroli.

5.2. Koncepcja poczucia umiejscowienia kontroli wg J.B. Rottera

Teoria poczucia umiejscowienia kontroli (Locus of Control) J.B. Rottera jest integralną częścią teorii społecznego uczenia się. Wg tej teorii człowiek może zaspokajać swoje potrzeby dzięki różnym zachowaniom instrumentalnym, a wzmocnienia uzyskiwane dzięki zachowaniom zwiększają oczekiwanie, że w przyszłości po określonym zachowaniu następować będą określone wzmocnienia. Sposób spostrzegania związków przyczynowych między zachowaniem a wzmocnieniami można traktować jako kontinuum. „Gdy wzmocnienie spostrzegane jest przez człowieka jako następujące po jego działaniu, ale nie całkiem zgodne z jego działaniem, wtedy zazwyczaj spostrzegane jest jako skutek przypadku, przeznaczenia, szczęścia, jako kontrolowane przez innych ludzi mających władzę, czy jako nieprzewidywalne ze względu na wielką złożoność sił otaczających człowieka. Gdy wyniki działania interpretowane są w ten sposób, nazwalimy to poczuciem kontroli zewnętrznej (a belief in external control). Jeżeli człowiek spostrzega, że rezultaty są zgodne z jego własnym zachowaniem, czy z jego względnie stałymi właściwościami, określiliśmy to jako poczucie kontroli wewnętrznej (a belief in internal control)” (Drwal, s. 308).

O ile styl poznawczy sposobu w jaki człowiek wyjaśnia swoje sukcesy i porażki, to teoria poczucia umiejscowienia kontroli dotyczy sposobu, w jaki jednostka postrzega wszelkie wydarzenia w swoim życiu. Może postrzegać je jako konsekwencję własnej aktywności i przez to być przekonany o swojej zdolności do kontrolowania własnych działań. Może też postrzegać je jako wytwory niezależne od własnych zachowań i wtedy powstaje przekonanie o braku osobistej kontroli sukcesów i niepowodzeń, czyli przekonanie o braku jakiegokolwiek osobistego wpływu na nie. Takie zgeneralizowane przekonanie powstaje na podstawie wielu doświadczeń, w których określone oczekiwania były systematycznie wzmacniane. Ludzie o zewnętrznym poczuciu umiejscowienia kontroli przekonani są o tym, że niezależnie od wysiłku włożonego w wykonanie określonych zadań, ostateczny wynik będzie zdeterminowany przez siły wyższe w postaci Boga, losu, ludzi wpływowych, okoliczności, itp. Ludzie o wewnętrznym poczuciu umiejscowienia kontroli widzą we wszystkich gratyfikacjach wpływ własnego zachowania. Bliskie jest im przekonanie „mój los w moich rękach”.

Zgeneralizowane oczekiwania określonego źródła kontroli kształtują się w procesie psychofizycznego rozwoju, a sposób spostrzegania wzmocnień z czasem utrwala się. Jeśli

jednostka, opierając się na doświadczeniach, uświadamia sobie, że określone rezultaty są efektem określonych działań, to chcąc osiągnąć analogiczny rezultat podejmuje podobne działania. Siła tego związku w dużej mierze zależy będzie od tego, czy człowiek dostrzega przyczynowe związki między zachowaniem a jego rezultatami. (Ruch, Zimbardo, 1988). Raz ustalone pojęcie przypadkowości wzmocnień będzie rzutowało na przyszłe związki między zachowaniem a jego rezultatami. Prowadzi to w rezultacie do przekonania o zewnętrznych źródłach kontroli wzmocnień. Określony sposób spostrzegania wzmocnień zewnętrznych bądź wewnętrznych uwarunkowany jest doświadczeniami życiowymi. Trwałe i zgeneralizowane oczekiwanie dotyczące lokalizacji kontroli wzmocnień jest indywidualną właściwością człowieka i można je traktować jako wymiar osobowości przybierający postać kontinuum od zgeneralizowanego poczucia kontroli zewnętrznej do zgeneralizowanego poczucia kontroli wewnętrznej.

W licznych badaniach wykazano, że pojęcie poczucia kontroli jest przydatne do wyjaśniania i przewidywania zachowania człowieka w takich sytuacjach, jak podejmowanie decyzji, rozwiązywanie zadań, uczenie się, aktywność społeczna i polityczna, określanie poziomu aspiracji i poziomu osiągnięć, itp. (por. Domachowski et al, 1984; Drwał, 1978; Hall, Gardner, 1990; Ormel, Schaufeli, 1991;).

Konsekwencją przyjętego sposobu rozumienia pojęcia umiejscowienie kontroli jest stwierdzenie „że kiedy jednostka przewiduje, iż rozwiązanie zadania jest kontrolowane przez przypadek, czynniki losowe, wówczas w mniejszym stopniu odwołuje się do własnego doświadczenia, pomysłowości i własnej aktywności.

Wyniki badań charakteryzujące ludzi o wewnętrznym poczuciu umiejscowienia kontroli mówią o nich między innymi, że:

- napotykanne trudności traktują jako zadania, które muszą rozwiązać,
- są bardziej realistyczni w działaniu,
- są wrażliwi na informacje oraz sami poszukują informacji ułatwiających działanie, dzięki czemu wzrasta też ich wiedza,
- mniej liczą się z opinią innych, bardziej cenią samokontrolę w działaniu,
- uczą się na własnych doświadczeniach,
- mają silniejsze poczucie odpowiedzialności,
- są bardziej odporni na stres i frustrację (Domachowski et al, 1984; Drwał, 1978).

Z wysokim poziomem wewnętrznej kontroli wiąże się większa zdolność tolerowania frustracji i odraczania gratyfikacji. Wewnętrzny LOC wiąże się z wyższą oceną swoich możliwości i z wyższą samooceną, dlatego osobom tym trudniej przypisać sobie porażkę, a

łatwiej sukces. Pozwala to też na bardziej samodzielne, aktywne i często skuteczniejsze działanie.

J.B. Rotter w swojej koncepcji za szczególnie ważne uważa strategie osiągania celów. Człowiek o wewnętrznym poczuciu kontroli powinien uważać świat za przewidywalny, za miejsce, gdzie określone działania człowieka mają swoje określone konsekwencje. Natomiast dla osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli świat jest nieprzewidywalny, a zachowanie człowieka nie musi doprowadzać do uzyskiwania nagród, ani też ułatwiać uniknięcia przykrości. Osoby o wewnętrznym poczuciu kontroli unikają sytuacji, w których mogą utracić kontrolę nad swymi wzmocnieniami oraz potrafią wytrwale oczekiwać końcowego sukcesu, nawet pomimo początkowych strat i niepowodzeń. Osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli, w sytuacjach eksperymentalnych dotyczących wyuczonej bezradności, szybciej poddają się i rezygnują z działania. Istnieją badania mówiące, że osoby o wewnętrznym LOC są bardziej odporne na wpływ społeczny, mniej konformistyczne i bardziej niezależne niż osoby przekonane o zewnętrznym LOC. Ponieważ skuteczne kierowanie własnym zachowaniem wymaga planowania relacji między środkami i celami oraz zdolności do przewidywania i omijania przeszkód na drodze do „upragnionych celów”, więc osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli powinny częściej i lepiej wykorzystywać dostępne w danej sytuacji informacje, które mogą być istotne dla podejmowanych przez nich decyzji. Osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli podejmują decyzje bardziej rozważnie, o czym świadczy dłuższy czas namysłu, wzrastający wraz ze wzrostem stopnia trudności i złożoności decyzji. Reagują one także odmiennie na zadania, których rozwiązanie zależy bądź od umiejętności, bądź od przypadku, koncentrując się bardziej na sytuacjach wymagających określonych umiejętności. W tych samych warunkach osoby zewnętrzsterowne koncentrowały się w jednakowym stopniu zarówno na zadaniach wymagających umiejętności, jak i tych, których wynik zależał od przypadku.

Prowadzone były również badania dotyczące związku zmiennych społeczno-ekonomicznych z umiejscowieniem kontroli. Z badań wynika, że: „grupy osób o minimalnej władzy uzyskują na ogół wyniki świadczące o silnie rozwiniętej zewnętrznej lokalizacji kontroli. Być może typowy dla niższych klas brak motywacji do osiągnięć można wyjaśnić jako wynikający z niewiary w to, że wysiłek się opłaca” (Lefcourt, 1966, s.206-220).

Z przeglądu literatury wynika, że spostrzeżenie umiejscowienia kontroli stanowi nie tylko względnie stałą cechę charakteryzującą ludzi bez względu na sytuację. Można je także uważać za przekonanie o stosunkowo specyficznym charakterze, zdeterminowane przez konkretne sytuacje środowiskowe, w których dana osoba funkcjonuje. Jedynie skrajni

„internaliści” potrafią zachować optymizm i pozostawać aktywnymi, nawet wówczas, gdy sytuacja wydaje się beznadziejna.

W warunkach długotrwałej złej sytuacji ekonomicznej oczekiwać można przewagi „eksternalizmu”, z towarzyszącym mu pesymizmem i paternalizmem. Jednakże można liczyć na to, że działania grupki „internalistów” zmienią bieg zdarzeń, nawet jeśli sytuacja wydaje się być beznadziejna.

Czy tak jest rzeczywiście? M.in. na to pytanie, postawione w odniesieniu do sytuacji kompleksowej zmiany jaką jest proces restrukturyzacji, poszukiwano odpowiedzi planując badania w przedsiębiorstwach objętych programem restrukturyzacji. Styl poznawczy i właśnie poczucie umiejscowienia kontroli to dwie zmienne psychologiczne, których wpływ na zachowanie w sytuacji zmiany u pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw starano się zbadać. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawione są w II części niniejszego opracowania.

CZĘŚĆ II

6. Cele i hipotezy badawcze

Wprowadzanie zmian w sferze funkcjonowania gospodarki wywołuje typowe reakcje, które pojawiają się przy wprowadzaniu zmian w dowolnej dziedzinie ludzkiej aktywności. Pojawiają się wówczas siły oporu wobec zmiany oraz siły służące zmianie. Te pierwsze wydają się zazwyczaj być silniejsze. Najprawdopodobniej dzieje się tak dlatego, że zgodnie z hierarchiczną teorią potrzeb A. Masłowa, potrzeby bezpieczeństwa i stabilizacji są bardziej podstawowe niż potrzeba rozwoju i samodoskonalenia się, a więc mówiąc ogólniej potrzeba zmiany. Zgodnie z teorią Masłowa potrzeby wyższego rzędu uruchamiają określone zachowanie człowieka pod warunkiem zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.

Działania na rzecz restrukturyzacji przedsiębiorstw uruchamiając różnorodne mechanizmy związane z reakcją na zmiany wywołują, obok oporu, również zachowania, które zmianom sprzyjają. W niniejszej opracowaniu podjęto próbę zlokalizowania oraz scharakteryzowania sił oporu oraz sił zmiany towarzyszących procesowi restrukturyzacji wybranych wrocławskich przedsiębiorstw, w momencie badania będących jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa. W tym celu podjęte zostały badania empiryczne, dla których sformułowano cele o charakterze ogólnym i cele szczegółowe.

Cele ogólne:

- scharakteryzowanie struktury sił oporu i sił zmiany w wyodrębnionych kategoriach społeczno-zawodowych, tzn. wśród pracowników wykonawczych, pracowników administracyjno i wśród kierowników różnych szczebli,
- opisanie procesu zmian w przedsiębiorstwie z punktu widzenia wymienionych kategorii społeczno-zawodowych z uwzględnieniem dwu wymiarów o charakterze psychologicznym, tzn. poczucia umiejscowienia kontroli (LOC) wg J.B. Rottera oraz stylu poznawczego wg koncepcji M. Seligmana,
- sformułowanie wniosków o walorach aplikacyjnych związanych z procesem zmiany.

Cele i pytania szczegółowe, na które poszukiwano odpowiedzi planując badania to:

- wskazanie kategorii społeczno-zawodowej, w której dominują siły oporu,
- wskazanie kategorii społeczno-zawodowej, w której dominują siły zmiany,
- wskazanie, w jakiej formie ujawniają się siły zmiany i siły oporu w każdej z wyodrębnionych kategorii społeczno-zawodowych,

- poszukiwanie związku między kategorią społeczno-zawodową a reakcją na zmianę, a więc odpowiedzi an pytanie, czy określone postawy związane z siłami zmiany są charakterystyczne dla danej kategorii społeczno-zawodowej
- stwierdzenie charakteru związku, jeśli taki istnieje, między stosunkiem do zmiany a wybranymi elementami osobowości pracownika, czyli stylem poznawczym i poczuciem umiejscowienia kontroli (LOC).

Na podstawie dostępnej literatury związanej zarówno z problematyką zmian, jak i koncepcją stylu poznawczego oraz poczuciem umiejscowienia kontroli sformułowane zostały następujące **hipotezy badawcze**:

- Każda kategoria społeczno-zawodowa reprezentuje specyficzny model reakcji (stosunku) wobec zmiany, w którym występują zarówno elementy oporu wobec zmiany, jak i elementy sprzyjające zmianie.
- Siły oporu dominują w tej grupie pracowników, która ma najmniejszy dostęp do informacji o planowanym lub dokonującym się procesie zmian czyli, jak można domniemywać, w kategorii społeczno-zawodowej pracowników wykonawczych.
- Siły wspierające zmianę dominują wśród pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian czyli wśród kierowników.
- Istnieje zależność między siłami oporu i siłami zmiany a kondycją przedsiębiorstwa (wg subiektywnej oceny pracowników), tzn. im lepsza pozycja przedsiębiorstwa, tym silniejszy opór przed zmianą a mniejsze nią zainteresowanie. Im gorsza pozycja przedsiębiorstwa, tym większa przewaga sił zmiany nad oporem wobec zmiany.
- Osobowościowe determinanty, takie jak umiejscowienie kontroli oraz styl poznawczy w dwu podstawowych wymiarach (optymizm-pesymizm) różnicują ludzi ze względu na ich stosunek do zmiany. Mniejszy opór wobec zmiany występuje u osób wewnątrzsterownych oraz u osób o optymistycznym stylu poznawczym. Zewnętrzne umiejscowienie kontroli oraz pesymistyczny styl poznawczy sprzyjają dominacji sił oporu przed zmianą.

7. Procedura i narzędzia badawcze

Prowadzenie badań naukowych w obszarze społecznym, a do takich zaliczyć można prezentowane badania, jest zadaniem zwykle złożonym i zagrożonym wieloma niebezpieczeństwami, które wynikają m.in. ze współoddziaływania znacznej ilości zmiennych. Podejmując badania naukowe niezbędna jest więc wiedza dotycząca podstaw metodologicznych. Wyróżniając metodologię opisową i metodologię normatywną, to właśnie ta druga wskazuje badaczom jak powinni postępować, aby zminimalizować błędy i zmaksymalizować osiągnięcia badawcze (Brzeziński, 1996).

Podstawowe pojęcia to procedura, metoda, technika i narzędzie badawcze. Procedura jako pojęcie najszersze określić można jako „kroki, jakie należy podjąć w określonych okolicznościach” (Griffin, 1996, s. 219). „Słownik języka polskiego” przedstawia nieco szerszą definicję, wg której: „procedura jest to unormowany przepisami, zwyczajami sposób prowadzenia, załatwiania jakiejś sprawy; tok; tryb, przebieg czynności” (1982) i w ten sposób pojęcie procedury stosowane jest w niniejszej pracy. Pojęcie „metody” rozumiane jest na ogół jednakowo, jako powtarzalny sposób postępowania albo rozwiązania pewnego zagadnienia. Kontrowersje pojawiają się przy definicjach „metody badań”, metody naukowej, metody odkrycia. W taki sposób definiuje „metodę” np. Koźmiński pisząc, że jest to „uporządkowany i uświadomiony sposób działania złożonego, powtarzalny z racji swojej skuteczności” (1995, s. 586). Natomiast za B. Karolczak-Biernacką przyjęto w pracy następujące definicje: „metoda naukowa to zespół czynności, etapy pracy badawczej”, „metoda badań to szczegółowy sposób zbierania materiału naukowego; sposób rozwiązywania zagadnienia badawczego” zaś „narzędzia badawcze to aparatura, kwestionariusze, testy i inne narzędzia pomiarowe” (1975, s.148). Z jednej strony wymienia się wiele metod naukowego poznania, z drugiej obserwację i eksperyment uznawane są za metody podstawowe, a wszystkie pozostałe są wówczas ich pochodnymi. Przyjmując to drugie podejście należałoby zastosowaną w badaniach metodę uznać za pochodną obserwacji (w przeciwieństwie do eksperymentu wyklucza ingerencję badacza w przebieg badanego zjawiska). W takim ujęciu zastosowana w przeprowadzonych badaniach ankieta i kwestionariusze psychologiczne są narzędziami, jakimi posłużono się w celu zebranie odpowiedniego materiału (dokonania pomiaru badanego zjawiska). O ile psychologowie (Kreutz, 1962, s.8-10; Nowacki, 1965,24-29) traktują ankietę i kwestionariusz jako odrębne narzędzia badawcze, to socjologowie kwestionariusz uważają za formę ankiety (por. Nowak, 1970).

Niżej przedstawione zostaną poszczególne kroki podjęte w celu uzyskania informacji, które następnie poddano analizie dla zweryfikowania postawionych hipotez. Omówione zostaną również narzędzia, dzięki którym zebrano stosowne informacje od i o osobach badanych.

7.1. Zastosowana procedura badawcza

Badania zostały przeprowadzone w 1994 roku w czterech wrocławskich przedsiębiorstwach przekształconych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwa te to: ASPA (produkcja aparatury spawalniczej), FAT reprezentujący przemysł maszynowy (aparaty tokarskie), Hutmen (przetwórstwo metali nieżelaznych) oraz Intermoda czyli przemysł lekki, odzieżowy. Lista przedsiębiorstw udostępniona została przez Dyrektora Wrocławskiej Delegatury Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. Następnie podjęte zostały starania o nawiązanie bezpośredniego kontaktu z kilkoma przedsiębiorstwami z tejże listy. W efekcie pozytywnie odpowiedzieli dyrektorzy wymienionych powyżej zakładów i w tych właśnie przedsiębiorstwach przeprowadzone zostały badania ankietowe. Udało się przeprowadzić je za pośrednictwem kierowników działów personalnych, którzy umożliwili rozpowszechnienie ankiety i kwestionariuszy wśród pracowników przedsiębiorstwa. Następnie w ciągu kilku lub kilkunastu dni materiały zostały przekazane osobie prowadzącej badania. Dobór badanej populacji miał więc charakter doboru przypadkowego. Z tego powodu uzyskanych wyników nie można traktować jako reprezentatywnych, a jedynie jako wskazujące na określone tendencje, które należałoby badać w bardziej usystematyzowany sposób. Istotnym wydaje się również fakt, że znaczna część ankiet nie powróciła do badającego (około 2/3 przekazanych materiałów pozostała niewypełniona). W ostatecznym opracowaniu udział pracowników poszczególnych firm przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Udział w badaniach pracowników poszczególnych przedsiębiorstw

Nazwa zakładu	Ilość osób badanych	Udział procentowy
ASPA	57	33,1 %
FAT	34	19,8 %
Hutmen	13	7,6 %
Intermoda	68	39,5 %
Razem:	172	100 %

Wydaje się, że istotnym czynnikiem, który miał wpływ na stosunkowo niewielkie zaangażowanie była ogólnie trudna w tym czasie (początek 1994-go roku) sytuacja w kraju. Rok 1994 uchodzi za rok krytyczny i szczególnie trudny dla polskich przedsiębiorstw, okazał się też rokiem przełomu. Ponadto wypełnienie użytych w badaniach ankiet niewątpliwie wymagało poświęcenia uwagi, czasu oraz ustosunkowania się do czasem trudnych zagadnień. Mogło to budzić niechęć, a w efekcie odmowę udziału w badaniach. Być może również nie bez znaczenia był fakt, że osoba prowadząca badania nie nadzorowała osobiście procesu wypełniania zastosowanych narzędzi badawczych. Z drugiej jednak strony wydawało się, że rozprowadzenie materiałów przez osoby reprezentujące dział kadr i szkoleń powinno było przyczynić się do ich sprawnego przeprowadzenia, a w każdym razie zapewnić odpowiednią ilość zwróconych ankiet, nadających się do analizy.

W trakcie zbierania i opracowywania informacji od osób badanych nie uwzględnione danych dotyczących rzeczywistej, w momencie badania, kondycji badanych przedsiębiorstw, ich pozycji na rynku, zaawansowania w procesie dokonywanych przemian, itp. czynników o charakterze zewnętrznym. Przy pełnej świadomości ich znaczenia dla „kondycji”, samopoczucia i nastrojów pracowników przedsiębiorstw zdecydowano uwzględnić w badaniach jedynie subiektywną ocenę przedsiębiorstwa dokonywaną przez jej pracowników reprezentujących ustalone kategorie społeczno-zawodowe.

7.2. Narzędzia badawcze

W przeprowadzonych badaniach wykorzystano następujące narzędzia badawcze:

1. Kwestionariusz I-E (Internal-Eksternal Control Scale) J.B. Rottera badający poczucie umiejscowienia kontroli,
2. Kwestionariusz ASQ do badania stylu poznawczego (pesymizmu- optymizmu),
3. Ankietę do badania sił oporu i sił zmiany - opracowanie własne.

7.2.1. Kwestionariusz I-E J.B. Rottera

Kwestionariusz ten pozwala na wyodrębnienie pięciu kategorii osób różniących się pod względem poczucia umiejscowienia kontroli (LOC): dwie grupy osób o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli (zdecydowanie zewnętrznym LOC, umiarkowanie zewnętrznym LOC), dwie grupy osób o wewnętrznym poczuciu kontroli (umiarkowanie wewnętrznym LOC lub zdecydowanie wewnętrznym LOC) oraz grupę osób zajmujących pośrednie miejsce w zakresie poczucia umiejscowienia kontroli. Zastosowana wersja skali I-E składa się z 29 par

zdań z wymuszonym wyborem. Badany wybiera te alternatywy, które uważa za bardziej prawdziwe i bliższe jego własnym poglądom. Wynik oblicza się dla 23 pozycji, pozostałych sześć to buforowe pary zdań, wprowadzone po to, aby cel kwestionariusza był mniej czytelny dla badanych. Za wybranie alternatywy świadczącej o kontroli zewnętrznej badany otrzymuje jeden punkt, może więc uzyskać w całej skali od 0 do 23 punktów. Wyniki surowe testu przekształcane są na wyniki skali stenowej. Skalę stenową - od ang. *standard ten* - standardowa dziesiątka - cechują następujące parametry: *średnia* = 5,5, *odchylenie standardowe* = 2,0. Składa się ona z 10 jednostek - *stenów*. Jedna jednostka równa się 0,5 odchylenia standardowego. Każdej jednostce skali odpowiada pewien procent powierzchni pod krzywą normalnego rozkładu wyników. Wyniki z przedziału 5-6 sten traktuje się jako przeciętne, wyniki z przedziału: 7-10 sten uważa się za wysokie, a wyniki z przedziału: 1-4 sten za niskie (Brzeziński, 1996, s. 541). Wysoki wynik wskazuje na poczucie kontroli zewnętrznej, niski wynik świadczy o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli. Badanych w zależności od uzyskanego wyniku przydzielono do jednej z następujących kategorii: 1,2 sten - osoby o zdecydowanie wewnętrznym LOC; 3,4 sten - osoby o umiarkowanie wewnętrznym LOC; 5,6 sten - osoby o pośrednim LOC; 7,8 sten - osoby o umiarkowanie zewnętrznym LOC; 9,10 sten - osoby o zdecydowanie zewnętrznym LOC.

Zgodnie z intencjami Rottera, zdania dotyczą jedynie przekonań o tym, jak urządzony jest świat i kto ma w nim kontrolę nad wzmocnieniami, dlatego można uznać skalę za miarę zgeneralizowanych oczekiwań na temat lokalizacji kontroli wzmocnień (Drwal, 1978).

7.2.2. Kwestionariusz ASQ

Drugą z zastosowanych metod kwestionariuszowych to kwestionariusz ASQ do badania stylu poznawczego. Kwestionariusz ten był początkowo stosowany przez Seligmana, Abramsona, Semmela i von Baeyera a następnie szczegółowo opisany przez Petersona, Semmela, von Baeyera, Abramsona, Metalsky'ego i Seligmana (Peterson, Maier, Seligman, 1993).

Badani proszeni są, by wyobrazili sobie siebie w opisanych sytuacjach. Jeśli określona sytuacja zdarzyłaby się, co wówczas czuliby. Następnie spośród podanych możliwości badany wybiera jedną, która z największym prawdopodobieństwem odnosi się do niego, najlepiej odpowiadałaby jego zachowaniu w danej sytuacji. Wyniki opracowuje się w kategoriach trwałości, lokalizacji i zasięgu a następnie oszacowuje się je osobno dla pozytywnych i negatywnych zdarzeń. Ostatecznym efektem jest rezultat w postaci określenia stylu poznawczego - od bardzo optymistycznego poprzez umiarkowanie optymistyczny, przeciętny,

umiarkowanie pesymistyczny do bardzo pesymistycznego. Ponadto Seligman wprowadził pojęcie nadziei do swojej koncepcji oraz określił sposób jej pomiaru. Zgodnie z jego koncepcją wartość ta zależy od dwóch wymiarów stylu poznawczego: trwałości i zasięgu. Wskaźnik nadziei otrzymuje się przez dodanie rezultatu osiągniętego dla sytuacji porażki w wymiarach trwałości i zasięgu. Autorzy kwestionariusza traktują ten wskaźnik jako jeden z najważniejszych w swoim teście. Ze względu na wskaźnik nadziei wyodrębnia się w osoby wyjątkowo pełne nadziei, umiarkowanie pełne nadziei, osoby przeciętne, osoby umiarkowanie pozbawione nadziei i osoby w stanie ostrej beznadziejności. W niniejszym opracowaniu w analizie wykorzystano dwa wskaźniki: wskaźnik optymizmu - pesymizmu oraz wskaźnik nadziei. Należy jednak zaznaczyć, że w interpretacji tych wskaźników opierano się na normach i kryteriach opracowanych dla osób funkcjonujących w warunkach amerykańskich, z powodu braku odpowiednich norm polskich.

7.2.3. Ankieta

W badaniach zastosowano również ankietę, która składała się z dwudziestu jeden pytań. W całości prezentowana jest ona w aneksie (załącznik 1). Część pytań miała charakter zamknięty (odpowiedzi „Tak” lub „Nie”). Większość jednak pytań to pytania z wyborem zamkniętej lub dowolnej liczby odpowiedzi. W ankiecie znajdowały się również pytania uwzględniające pięciostopniową skalę oraz pytania wymagające rangowania możliwych wyborów. Zastosowana w badaniach ankieta ukierunkowana była na uzyskanie informacji w następujących kategoriach:

- dostęp do informacji o zmianie, źródła informacji, autorzy programu zmian (postrzegani i pożądani),
- stosunek do zmian restrukturyzacyjnych (akceptacja/brak akceptacji, stosunek pozytywny/negatywny),
- postrzeganie źródeł i przyczyn wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian,
- przewidywanie możliwości odejścia z dotychczasowego miejsca pracy,
- deklarowany stopień osobistego zaangażowania w proces zmian,
- obawy związane ze zmianą,
- rodzaj reakcji na zmianę (unikanie, agresja, projekcja lub postawa konstruktywna),
- wyobrażenia na temat możliwości, jakie niesie ze sobą zmiana,
- stopień niechęci do zmiany u wybranych podmiotów,

Pozytywnie na udział w badaniach odpowiedziały 172 osoby, w tym 95 kobiet (55,2% ogółu badanych) oraz 77 mężczyzn (44,8% ogółu badanych). Strukturę wykształcenia w badanej populacji przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Struktura wykształcenia w badanej populacji

Wykształcenie	Liczba osób	Udział procentowy
zawodowe	39	22,7%
średnie	89	51,7%
wyższe	44	25,6%

Badani reprezentują trzy podstawowe kategorie społeczno-zawodowe:

- kategorię pracowników wykonawczych (fizycznych - spawacze, frezerzy, krojczy, monterzy itp.),
- kategorię pracowników administracyjnych (pracownicy dział kadr, ekonomiści, specjaliści różnych dziedzin),
- kategorię kierowników (różnych szczebli).

Nie udało się zrealizować założenia o zachowaniu procentowej reprezentatywności trzech kategorii społeczno-zawodowych, charakteryzującej określone przedsiębiorstwo. Kategoria pracowników wykonawczych stanowi bowiem 34,3% ogółu badanych. Stosunkowo najliczniej reprezentowani są pracownicy administracyjno, jest ich 36,0%, podczas gdy kierownicy stanowią 29,7% badanej populacji.

8. Prezentacja wyników badań

W rozdziale tym przedstawiane są wyniki badań ujęte w części wyróżnione ze względu na kluczowe dla tej pracy pojęcia, jakimi są: zmiana, umiejscowienie kontroli, styl poznawczy (pesymizm, optymizm, nadzieja), w odniesieniu do trzech kategorii społeczno-zawodowych (pracownicy wykonawczy, pracownicy administracji, kierownicy). Pierwsza część zawiera dane uzyskane dzięki ankiecie, a więc mówi ogólnie o stosunku do zmiany przedstawicieli poszczególnych kategorii społeczno-zawodowych. Następny podrozdział dotyczy poczucia umiejscowienia kontroli oraz związków między tym wymiarem a postrzeganiem zjawiska zmiany. Następne podrozdziały (8.3 i 8.4) odnoszą się do wyników badań mówiących o preferowanym stylu poznawczym i poziomie nadziei u badanych członków organizacji. Również w tym wypadku dokonano interpretacji pod kątem stosunku do zmian badanych osób.

8.1. Stosunek do zmian u pracowników badanych przedsiębiorstw

Informacje uzyskane na podstawie przeprowadzonej ankiety przedstawione są w odniesieniu do trzech podstawowych kategorii społeczno-zawodowych, czyli:

- pracowników wykonawczych (GW),
- pracowników administracji (GA)
- pracowników kierownictwa wszystkich szczebli (GK).

Tabela. 1. Dostęp do informacji o zmianie

Kategoria społeczno-zawodowa	Tak	Nie	Suma
W	30 50,8%	29 49,2%	59 34,3%
A	27 43,5%	35 56,5%	62 36,0%
K	38 74,5%	13 25,5%	51 29,7%
Razem	95 55,2%	77 44,8%	172 100,0%

W kategorii pracowników wykonawczych niemal tyle samo (połowa badanych tej grupy) osób twierdzi, że ma dostęp do informacji o zmianach w przedsiębiorstwie, ile przyznaje, że informacje te są im niedostępne. Wśród pracowników administracyjnych przeważają osoby, które nie mają dostępu do informacji o zmianach w przedsiębiorstwie.

Jedynie wśród kadry kierowniczej wyraźnie przeważają osoby, które przyznają, że mają dostęp do informacji o zmianie.

Tabela. 2. Źródła informacji o zmianie

KSZ	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
W	36 25,4%	19 13,4%	14 9,9%	29 20,4%	19 13,4%	17 12,0%	5 3,5%	3 2,1%	142 34,1%
A	31 20,5%	16 10,6%	23 15,2%	16 10,6%	25 16,6%	31 20,5%	8 5,3%	1 0,7%	151 36,3%
K	28 22,8%	7 5,7%	24 19,5%	11 8,9%	15 12,2%	27 22,0%	4 3,3%	7 5,7%	123 29,6%
Razem	95 22,8%	42 10,1%	61 14,7%	56 13,5%	59 14,2%	75 18,0%	17 4,1%	11 2,6%	416 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rad nadzorczych, c - bezpośredni przełożony, d - przedstawiciele związków zawodowych, e- koledzy w miejscu pracy, f - środki masowego przekazu, g - znajomi spoza pracy, h - inne źródła

O ile wśród pracowników administracyjno i kierowników najczęstszym źródłem informacji na temat zmiany są przedstawiciele dyrekcji i środki masowego przekazu, to wśród pracowników wykonawczych najczęstszym źródłem informacji po przedstawicielach dyrekcji są przedstawiciele związków zawodowych. Pracownicy wykonawczy stosunkowo rzadko wskazują na bezpośrednich przełożonych jako źródło informacji o zmianie. Natomiast wśród kierowników stosunkowo często wymienianym źródłem informacji są bezpośredni przełożeni. Nieco rzadziej wskazują na bezpośrednich przełożonych jako źródło informacji pracownicy administracyjni. Pracownicy wykonawczy rzadziej niż pracownicy administracyjni i kierownicy czerpią informacje o zmianie ze środków masowego przekazu. Natomiast kierownicy stosunkowo najczęściej wskazują na „inne źródła” informacji o zmianie wymieniając m.in. kursy, seminaria szkoleniowe, gazetki, co świadczyć może o ich aktywnym stosunku do informacji na temat zmiany, a więc również o prawdopodobnie większym zaangażowaniu w proces zmian, co może wynikać z roli zawodowej. Może również być sygnałem świadczącym o potencjalnie mniejszym oporze przed zmianą.

Tabela. 3. Inicjatorzy procesu zmian w przedsiębiorstwie

KSZ	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
W	30 41,7%	13 18,1%	4 5,6%	4 5,6%	2 2,8%	7 9,7%	1 1,4%	11 15,3%	72 34,0%
A	39 49,4%	7 8,9%	2 2,5%	4 5,1%	3 3,8%	8 10,1%	1 1,3%	15 19,0%	79 37,3%
K	39 63,9%	8 13,1%	1 1,6%	2 3,3%	1 1,6%	7 11,5%	0 -	3 4,9%	61 28,7%
Razem	108	28	7	10	6	22	2	29	212

	50,9%	13,2%	3,3%	4,7%	2,8%	10,4%	0,9%	13,7%	100,0%
--	-------	-------	------	------	------	-------	------	-------	--------

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rad nadzorczych, c - bezpośredni przełożony, d - przedstawiciele związków zawodowych, e- koledzy w miejscu pracy, f - instytucje i organizacje zewnętrzne. g - inni, h - nie wiem

Badani z kategorii pracowników wykonawczych i kierowników za inicjatorów procesu zmian w przedsiębiorstwie zgodnie uważają przedstawicieli dyrekcji oraz członków rad nadzorczych. Pracownicy administracyjni znacznie częściej niż kierownicy i nieco częściej niż pracownicy wykonawczy nie wiedzą kto inicjuje zmiany w przedsiębiorstwie. We wszystkich kategoriach społeczno-zawodowych kierownicy średniego szczebla rzadko wskazywani są jako inicjatorzy zmian, jednakże najrzadziej w tej roli kierownicy średniego szczebla spostrzegani są przez kierowników wszystkich szczebli. Pracownicy wykonawczy jednakowo często w roli inicjatorów zmian widzą kierowników średniego szczebla jak i działaczy związków zawodowych. Natomiast nieliczni przedstawiciele kategorii kierowników rolę inicjatorów zmian przypisują kierownikom średniego szczebla oraz szeregowym pracownikom.

Tabl.4. Znajomość autorstwa programu zmiany wśród pracowników wykonawczych

KSZ	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
W	31 44,9%	5 7,2%	1 1,4%	5 7,2%	1 1,4%	3 4,3%	2 2,9%	21 30,4%	69 34,2%
A	21 30,4%	6 8,7%	7 10,1%	1 1,4%	0 -	8 11,6%	6 8,7%	20 29,0%	69 34,2%
K	31 48,4%	5 7,8%	9 14,1%	2 3,1%	1 1,6%	6 9,4%	3 4,7%	7 10,9%	64 31,6%
Razem	83 41,1%	16 7,9%	17 8,4%	8 3,9%	2 1,0%	17 8,4%	11 5,4%	48 23,%	202 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rad nadzorczych, c - kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - instytucje i organizacje zewnętrzne, f - środki masowego przekazu, g - inni, h - nie wiem

Wśród pracowników wykonawczych zdecydowanie dominuje przekonanie, że autorami programu zmian w przedsiębiorstwie są przedstawiciele dyrekcji. Jednocześnie w tej grupie stosunkowo dużo jest osób przyznających się do braku wiedzy na ten temat. Równie dużo pracowników administracyjnych nie posiada wiedzy na temat autorstwa programu zmian w przedsiębiorstwie. W największym stopniu poinformowani są w tym zakresie przedstawiciele kierownictwa. Autorów programów zmian widzą oni głównie w przedstawicielach dyrekcji i kierownictwie średniego szczebla. Pracownicy administracyjni autorstwo przypisują przedstawicielom dyrekcji lub instytucjom i organizacjom „zewnętrznym” oraz kierownictwu średniego szczebla. We wszystkich kategoriach społeczno-zawodowych „szeregowi

pracownicy” postrzegani są jako autorzy programu zmian przez minimalny odsetek badanych (1%).

Tabela. 5. Pożądani autorzy programu zmian

KSZ	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
W	27 34,6%	15 19,2%	2 2,6%	13 16,7%	17 21,8%	1 1,3%	0 -	3 3,8%	78 33,8%
A	31 37,8%	19 23,2%	8 9,7%	4 4,8%	8 9,7%	2 2,4%	6 7,3%	4 4,8%	82 35,5%
K	35 49,3%	8 11,3%	10 14,1%	5 7,0%	8 11,3%	2 2,8%	2 2,8%	1 1,4%	71 30,7%
Razem	93 40,3%	42 18,2%	20 8,6%	22 9,5%	33 14,3%	5 2,2%	8 3,5%	8 3,5%	231 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rad nadzorczych, c - kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - szeregowi pracownicy, f - instytucje i organizacje zewnętrzne, g - inni, h - nie wiem

Wśród pracowników wykonawczych przeważa przekonanie, że autorami programu zmiany przedsiębiorstwa powinni być przedstawiciele dyrekcji oraz szeregowi pracownicy, nieco rzadziej wskazywani są członkowie rad nadzorczych i przedstawiciele związków zawodowych. Pracownicy administracyjni w roli autorów programów zmian w swoich przedsiębiorstwach najchętniej widzieliby przedstawicieli dyrekcji oraz członków rad nadzorczych. Przedstawiciele dyrekcji powinni opracowywać program zmian również w opinii połowy badanej grupy kierowników. Stosunkowo często w tej grupie wskazuje się też na kierowników średniego szczebla, nieco rzadziej na członków rad nadzorczych i szeregowych pracowników jako poświadanych autorów programu zmian w przedsiębiorstwie. Można przyjąć, że badani najrzadziej w roli autorów programu zmian w przedsiębiorstwie chcieliby widzieć instytucje lub organizacje zewnętrzne.

Tabela. 6. Ocena słuszności decyzji o zmianie

KSZ	Tak	Nie	?	Suma
W	27 45,8%	11 18,6%	21 35,6%	59 34,3%
A	34 54,8%	8 12,9%	20 32,3%	62 36,0%
K	43 84,3%	3 5,9%	5 9,8%	51 29,7%
Razem	104 60,5%	22 12,8%	46 26,7%	172 100,0%

Jedynie wśród kierowników zdecydowanie przeważają osoby akceptujące decyzję o zmianach w przedsiębiorstwie, jednak co dziesiąta osoba w tej grupie ma wątpliwości co do słuszności decyzji o zmianie. W kategorii pracowników administracyjnych i wykonawczych podobny jest odsetek osób (trzecia część grupy), które mają wątpliwości co do słuszności tej decyzji. Jednocześnie stosunkowo najwięcej w porównaniu z innymi kategoriami, pracowników wykonawczych, decyzję o zmianie uważa za błędną, a stosunkowo najmniej jest osób akceptujących decyzję o zmianach w przedsiębiorstwie. Wśród pracowników administracyjnych nieco więcej niż połowa badanych akceptuje decyzję o zmianie, ale też stosunkowo liczna jest grupa tych, którzy mają wątpliwości, co do jej słuszności.

Tabela 7. Zrozumienie celów zmiany

KSZ	a	b	c	d	Suma
W	30 50,8%	24 40,7%	2 3,4%	3 5,1%	59 34,3%
A	26 41,9%	31 50,0%	3 4,8%	2 3,2%	62 36,0%
K	7 13,7%	30 58,8%	10 19,6%	4 7,8%	51 29,7%
Razem	62 36,0%	85 49,5%	16 9,3%	9 5,2%	172 100,0%

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

Wśród pracowników wykonawczych połowa badanych przyznaje, że cele zmiany są dla nich zupełnie niejasne i niezrozumiałe, a nieznacznie mniej osób twierdzi, że są one mało zrozumiałe i mało jasne. Wśród pracowników administracyjnych połowa grupy uważa cele zmiany za mało zrozumiałe, a nieco mniej osób uważa, że są one zupełnie niezrozumiałe i niejasne. Wśród kierowników przeważają osoby, dla których cele zmiany są mało zrozumiałe. Grupa ta jednak wyróżnia się tym, że stosunkowo dużo jest w niej osób, które uważają cele zmiany za dość zrozumiałe o raz najwięcej w tej grupie, w porównaniu z pozostałymi, jest osób, które w pełni identyfikują się z celami proponowanych zmian.

Tabela. 8. Zrozumienie metod wprowadzania zmian

KSZ	a	b	c	d	Suma
W	32 54,2%	20 33,9%	4 6,8%	3 5,1%	59 34,3%
A	25 40,3%	33 53,2%	4 6,5%	0	62 36,0%
K	21 41,2%	23 45,1%	7 13,7%	0	51 29,7%

Razem	78	76	15	3	172
	45,3%	44,2%	8,7%	1,8%	100,0%

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

W badanej populacji nieco mniej niż połowa badanych zdecydowanie nie rozumie na czym polega metoda wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, niemal tak samo liczna grupa przyznaje, że jest ona dla nich mało zrozumiała. Około dziesięć procent badanych twierdzi, że sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie jest dla nich jasny i zrozumiały. Stosunkowo najwięcej osób rozumiejących na czym polega sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie znajduje się wśród kierowników. Taki sam odsetek badanych „rozumiejących”, choć o połowę mniejszy niż wśród kierowników, znajduje się wśród pracowników wykonawczych i administracyjnych. Jednocześnie niewielki odsetek pracowników wykonawczych deklaruje pełną identyfikację ze stosowanym sposobem wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Nie ma takich osób ani wśród kierowników, ani wśród pracowników administracyjnych. Najwięcej osób, które zdecydowanie nie rozumieją lub jedynie w małym stopniu rozumieją metodę wprowadzania zmian znajduje się wśród pracowników administracyjnych.

Tabela. 9. Oczekiwania związane ze zmianą

KSZ	a	b	c	d	e	f	g	Suma
W	29 36,2%	9 11,3%	10 12,5%	24 30,0%	2 2,5%	4 5,0%	2 2,5%	80 40,6%
A	24 34,8%	3 4,3%	9 13,0%	21 30,4%	5 7,2%	2 2,9%	5 7,2%	69 35,0%
K	20 34,5%	4 6,9%	1 1,7%	30 51,7%	0 -	1 1,7%	2 3,4%	58 29,4%
Razem	73 37,0%	16 8,1%	20 10,2%	75 38,1%	7 3,6%	7 3,6%	9 4,6%	197 100,0%

a - polepszenia własnej sytuacji, b - pogorszenia własnej sytuacji, c - moja sytuacja nie zmieni się, d - polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, e - pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa, f - kondycja przedsiębiorstwa nie zmieni się, g - nie wiem

Wśród badanych najczęściej ujawniane oczekiwania dotyczą polepszenia zarówno kondycji przedsiębiorstwa, jak i swojej własnej sytuacji, najrzadziej badani wskazują na możliwość pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa i zachowania jej w niezmienionej postaci. Można byłoby to rozumieć jako przejaw generalnie pozytywnych oczekiwań związanych ze zmianą w przedsiębiorstwach. Pracownicy wykonawczy w związku ze zmianą najczęściej spodziewają się polepszenia własnej sytuacji oraz nieco rzadziej polepszenia kondycji przedsiębiorstwa. W tej grupie jednak stosunkowo częściej niż w innych kategoriach

społeczno-zawodowych pojawia się też oczekiwanie pogorszenia własnej sytuacji lub zachowania jej w niezmienionej postaci. Pracownicy wykonawczy wydają się być najbardziej sceptyczni w stosunku do zmiany w zakresie poprawy własnej sytuacji. Wśród pracowników administracyjnych również dominuje oczekiwanie, że zmiana polepszy ich sytuację osobistą oraz poprawi kondycję samego przedsiębiorstwa, ale następna pod względem częstości wyborów wypowiedź mówi o zachowaniu dotychczasowego stanu rzeczy. Natomiast połowa grupy kierowników oczekuje polepszenia kondycji przedsiębiorstwa. Kierownicy znacznie rzadziej, niż polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, oczekują polepszenia własnej sytuacji. Wśród kierowników marginalne są wypowiedzi mówiące o zachowaniu status quo zarówno w zakresie własnej sytuacji oraz w odniesieniu do sytuacji przedsiębiorstwa. Nikt z kierowników nie spodziewa się pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa. Takie obawy pojawiają się nielicznie u pracowników wykonawczych, nieco częściej wśród pracowników administracyjnych.

Tabela. 10. Możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy

KSZ	Tak	Nie	?	Suma
W	15 25,4%	28 47,5%	16 27,1%	59 34,3%
A	16 25,8%	25 40,3%	21 33,9%	62 36,0%
K	9 17,7%	27 52,9%	15 29,4%	51 29,7%
Razem	40 23,3%	80 46,5%	52 30,2%	172 100,0%

W badanej populacji najliczniejsza (46,5%) jest grupa tych osób, które nie zamierzają odejść z dotychczasowego miejsca pracy, nieco mniej niż jedna trzecia badanej grupy jest niezdecydowana, pozostali (23,3%) zamierzają zmienić miejsce zatrudnienia. Możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy w jednakowym stopniu brana jest pod uwagę zarówno wśród pracowników wykonawczych, jak i administracyjnych. Pracownicy wykonawczy jednak nieco częściej zdecydowani są pozostać w dotychczasowym miejscu pracy niż z niego odejść. Największy odsetek tych, którzy nie zamierzają odejść z dotychczasowego miejsca pracy jest wśród kierowników. Jednocześnie wśród nich najmniej jest osób, które zamierzają zwolnić się z obecnego miejsca zatrudnienia. Natomiast wśród pracowników administracyjno stosunkowo najwięcej, w porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi, jest osób niezdecydowanych, co do pozostania lub odejścia z dotychczasowego miejsca pracy.

Tabela. 11. Wyobrażenia o możliwościach, jakie niesie ze sobą zmiana

KSZ	a	b	c	d	e	f	Suma
W	11 15,9%	21 30,4%	16 23,2%	3 4,3%	16 23,2	2 2,9%	69 33,0%
A	16 20,3%	34 43,0%	17 21,5%	1 1,3%	10 12,5%	1 1,3%	79 37,8%
K	13 21,3%	26 42,6%	16 26,2%	0 -	5 8,2%	1 1,6%	61 29,2%
Razem	40 19,1%	81 38,9%	49 23,4%	4 1,9%	31 14,8%	4 1,9%	209 100,0%

a - jest szansą na osobisty rozwój, b - jest szansą na lepsze zarobki, c - zwiększa obciążenie pracą, d - jest niepotrzebną stratą czasu i energii pracowników, e - zachowuje *status quo*, f - inne możliwości

Wszyscy badani, niezależnie od przynależności do określonej kategorii społeczno-zawodowej, oczekują przede wszystkim lepszych zarobków, ale też liczą się z większymi obowiązkami zawodowymi. Różnice w zakresie oczekiwań pojawiają się przy następnych w kolejności wyborów oczekiwaniach. Kierownicy i pracownicy administracyjni oczekują, że zmiana wpłynie również na ich karierę zawodową, stanie się szansą sprzyjającą własnemu rozwojowi. Wśród pracowników wykonawczych ujawnia się oczekiwanie zachowania dotychczasowej sytuacji bez zmian. Jedynie kierownicy zdecydowanie odrzucają stwierdzenie, że wprowadzana w przedsiębiorstwie zmiana jest niepotrzebną stratą czasu i zaangażowania pracowników. Stosunkowo najczęściej o zmianie jako niepotrzebnej stracie czasu i energii myślą pracownicy wykonawczy, rzadziej pracownicy administracyjno-umysłowi.

Tabela. 12. Ocena dotychczasowego funkcjonowania przedsiębiorstwa

KSZ	a	b	c	d
W	2.49	1.77	2.72	2.81
A	2.51	1.84	2.62	2.60
K	2.87	2.28	3.01	3.11

Badani oceniali je posługując się 5-ciopunktową skalą o następujących wartościach: 1- zdecydowanie niezadowolony, 2 - raczej niezadowolony, 3 - przeciętnie zadowolony, 4- dosyć zadowolony, 5- bardzo zadowolony. Ocena dotyczyła takich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa jak: a - polityka kadrowa, b - polityka płacowa, c - wyniki produkcyjne, d -pozycja na rynku.

Wszyscy badani ogólnie są „raczej niezadowoleni” z polityki płacowej swoich przedsiębiorstw, a nieznacznie wyżej oceniają swoje zadowolenie z pozostałych sfer działalności przedsiębiorstw. Osoby badane wchodzące w skład kategorii kierowników stosunkowo wyżej, niż pracownicy pozostałych kategorii, oceniają swoje przedsiębiorstwa w każdej z poddanych ocenie sfer działalności. Średnia ich ocen oscyluje wokół „przeciętnego

zadowolenia”, tylko w zakresie polityki płacowej jest niższa i odpowiada określeniu „raczej niezadowolony”. Pracownicy wykonawczy najwyżej oceniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku oraz jego wyniki produkcyjne, a najniżej, jak wszyscy, politykę płacową. Taka sama tendencja występuje wśród kierowników. Natomiast pracownicy administracyjni nieznacznie wyżej niż pozycję na rynku oceniają wyniki produkcyjne swoich przedsiębiorstw i podobnie jak pozostali badani najmniej są zadowoleni z polityki płacowej.

Tabela. 13. Gotowość do zaangażowania się w proces zmiany

KSZ	1	2	3	4	5	Suma
W	3 5,1%	15 25,4%	24 40,7%	15 25,4%	2 3,4%	59 34,3%
A	5 8,1%	15 24,2%	24 38,7%	15 24,2%	3 4,8%	62 36,0%
K	0 -	4 7,8%	14 27,5%	26 51,0%	7 13,7%	51 29,7%
Razem	8 4,6%	34 19,8%	62 36,0%	56 32,6%	12 7,0%	172 100,0%

1 - brak gotowości, 2 - niewielka gotowość, 3 - przeciętna gotowość, 4 - dość duża gotowość, 5 - pełna gotowość

Najliczniej wśród badanych reprezentowane są osoby przeciętnie gotowe do zaangażowania się w proces zmian w przedsiębiorstwie, ale tylko nieznacznie mniej jest osób gotowych w dość dużym stopniu zaangażować się w ten proces. Zdecydowanie najmniej liczna jest grupa osób przyznających się do braku jakiejkolwiek gotowości do angażowania się we wprowadzane zmiany. Stosunkowo najliczniej osoby te pojawiają się wśród pracowników administracyjnych, natomiast nie ma ich w ogóle wśród przedstawicieli kierownictwa. Wśród kierowników zdecydowanie przeważają osoby (51,0%), które w dość dużym stopniu gotowe są zaangażować się w proces zmian. W porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi w tej grupie stosunkowo najwięcej jest też osób deklarujących pełną gotowość do działania na rzecz zmiany. Wśród pracowników wykonawczych i pracowników administracyjnych zaznacza się taka sama tendencja w rozkładzie deklarowanej gotowości zaangażowania w proces zmian. W obu grupach przeważają osoby deklarujące przeciętną gotowość, a podobny odsetek osób w obu tych grupach deklaruje niewielką gotowość lub dość dużą gotowość do angażowania się w proces zmian w przedsiębiorstwie.

Tabela. 14. Postrzeganie przyczyn i źródeł zmiany

KSZ	a	b	c	d	e	f
W	3.38	3.87	2.23	2.94	2.56	3.33
A	3.33	3.70	2.22	2.91	2.30	3.39
K	4.04	4.17	2,78	2.50	2.09	3.74

Badani posługując się 5-ciostopniową skalą oceniali wpływ wyszczególnionych podmiotów na proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Punkty skali oznaczają: 1- nieważne, 2- mało ważne, 3- raczej ważne, 4- ważne, 5- najważniejsze.

a - interes państwa w skali międzynarodowej, b - zmiany polityczno-gospodarcze wewnątrz kraju, c - realizacja interesów określonej partii, ugrupowania, d - spełnienie postulatów pracowniczych, e - realizacja interesów małej grupy ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa, f - dotychczasowe wyniki produkcyjne.

We wszystkich trzech kategoriach społeczno-zawodowych badani najwyższy wpływ na zmianę przypisują zmianom polityczno-gospodarczym wewnątrz kraju. Na drugim miejscu kierownicy i pracownicy wykonawczy stawiają czynniki polityczne o charakterze międzynarodowym, na trzecim zaś wyniki produkcyjne swoich przedsiębiorstw. Pracownicy administracyjni wyżej stawiają wpływ wyników produkcyjnych przedsiębiorstwa niż znaczenie polityki międzynarodowej. Z kolei pracownicy wykonawczy i pracownicy administracyjni najniżej oceniają wpływ na zmianę partykularnych interesów małej grupy ludzi oraz interesów partii politycznej. Kierownicy najmniejszy wpływ na zmiany w przedsiębiorstwie przypisują postulatom pracowniczym i podobnie jak inni, partykularnym interesom małej grupy ludzi w przedsiębiorstwie.

Tabela. 15. Postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą

KSZ	a	b	c	d	e	f	g	h	i	Suma
W	27 27,8%	7 7,2%	9 9,3%	5 5,6%	5 5,6%	19 19,6%	18 18,5%	7 7,2%	0 -	97 31,7%
A	41 36,0%	10 8,8%	13 11,4%	6 5,3%	7 6,1%	8 7,0%	17 14,9%	8 7,0%	4 3,5%	114 37,3%
K	34 35,8%	15 15,8%	12 12,6%	3 3,2%	5 5,3%	6 6,3%	14 14,7%	5 5,3%	1 1,1%	95 31,0%
Razem	102 33,3%	32 10,5%	34 11,1%	14 4,6%	17 5,5%	33 10,8%	49 16,0%	20 6,5%	5 1,6%	306 100,0

a - konieczność zwolnień grupowych i/lub indywidualnych, b - zmiana profilu przedsiębiorstwa, c - konieczność przekwalifikowania zawodowego, d - obniżenie własnej pozycji zawodowej, e - zmiany w zakresie dotychczasowych obowiązków, f - nowy system wynagrodzeń, g - ograniczenie świadczeń socjalnych, h - zaostrenie dyscypliny pracy, i - inne możliwości

W badanej grupie ogólnie najczęściej wskazywanym zagrożeniem jest możliwość zwolnień grupowych i indywidualnych (33,3%). W dalszej kolejności badani wskazywali też na ograniczenie świadczeń socjalnych (16,0%), konieczność przekwalifikowania zawodowego (11,1%), nowy system wynagrodzeń (10,8%) oraz zmianę profilu przedsiębiorstwa (10,5%). Najrzadziej wymieniali jako zagrożenie obniżenie własnej pozycji zawodowej (3,2%), zmiany w zakresie dotychczasowych obowiązków (5,5%) oraz zaostrenie dyscypliny pracy (6,5%).

Pracownicy wykonawczy stosunkowo rzadziej niż pracownicy administracyjni i kierownicy obawiają się zwolnień grupowych i/lub indywidualnych (bo mają mniej do stracenia?). Badani pracownicy wykonawczy zdecydowanie bardziej niż przedstawiciele dwóch pozostałych kategorii zawodowych obawiają się natomiast nowego systemu wynagrodzeń. Również oni stosunkowo częściej niż kierownicy i pracownicy administracyjni obawiają się ograniczenia świadczeń socjalnych. Natomiast kierownicy znacznie bardziej niż pozostali pracownicy obawiają się zmiany profilu przedsiębiorstwa. Pracownicy wykonawczy i administracyjni najmniej obawiają się obniżenia własnej pozycji i zmian w zakresie dotychczasowych obowiązków. Natomiast kierownicy, chociaż najmniej obawiają się obniżenia własnej pozycji, to nieco rzadziej niż pozostali pracownicy obawiają się zaostrzenia dyscypliny pracy.

Tabela. 16. Stosunek do zmian

KSZ	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Suma
W	33 19,9%	21 12,6%	13 7,8%	12 7,2%	43 25,9%	21 12,6%	7 4,2%	8 4,8%	8 4,8%	0 -	166 37,3%
A	47 29,0%	24 14,8%	2 1,2%	5 3,1%	40 24,7%	18 11,1%	14 8,6%	8 4,9%	4 2,5%	0 -	162 36,4%
K	34 29,1%	12 10,3%	6 5,1%	5 4,3%	20 17,1%	7 6,0%	13 11,1%	9 7,7%	3 2,6%	8 6,8%	117 26,3%
Raz.	114 25,6%	57 12,8%	21 4,7%	22 4,9%	103 23,1%	46 10,3%	34 7,6%	25 5,6%	15 3,4%	8 1,8%	445 100,0

a - nie mam wpływu na sytuację, b - nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę, c - uważam, że przedsiębiorstwo powinno pracować na dotychczasowych zasadach, d - dokonywanie zmian to pomysł nieodpowiedzialnych ludzi, którzy chcą zrobić karierę, e - na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy, f - ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian, g - za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu, h - obecne kierownictwo winne jest kłopotom, jakie przeżywamy, i - nie zamierzam angażować się bardziej, niż jest to konieczne dla utrzymania zatrudnienia. Niech inni martwią się o los przedsiębiorstwa, j - cieszę się uczestniczyć w tak ważnym wydarzeniu i chcę wspierać swoje przedsiębiorstwo.

Swoj stosunek do zmian **pracownicy wykonawczy** wyrażają najczęściej w zdaniach:

- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (25,9%).
- Nie mam wpływu na sytuację (19,9%).
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (12,6%).
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (12,6%).

Pracownicy administracyjni używają najczęściej następujących zdań opisujących ich stosunek do zmian:

- Nie mam wpływu na sytuację (29,0%).
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (24,7%).
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (14,8%).
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (11,1%).

Kierownicy swój stosunek do zmian opisują używając następujących zdań:

- Nie mam wpływu na sytuację (29,1%).
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (17,1%).
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (11,1%).
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (10,3%).

Pracownicy wykonawczy oraz pracownicy administracyjni w bardzo zbliżony sposób opisują swój stosunek do zmian, nieco inaczej opisują go kierownicy. Poszczególne zdania w ankiecie można sklasyfikować jako zdania wyrażające następujące trzy zasadnicze postawy wobec zmian czyli unikanie (wycofanie), agresja, projekcja (Kohn, Schooler, 1986), do których dodano postawę konstruktywną, wyrażającą akceptację i chęć zaangażowania się w proces zmian. Analizowane w tym kontekście wypowiedzi badanych dają podstawy do następujących wniosków. W stosunku wobec zmian pracownicy wykonawczy są bardzo podobni do pracowników administracyjnych. W obu kategoriach zawodowych dominuje postawa unikająco-wycofująca, ale obecne są również elementy projekcji i agresji. Postawy dominujące wśród kierowników to postawa unikająco-wycofująca i postawa projekcyjna, a nie występuje w tej grupie zawodowej w znaczącym stopniu postawa agresji, pojawia się natomiast jedynie w tej grupie postawa konstruktywna.

Tabela.17. Ocena niechęci wobec zmian

KSZ	a	b	c	d	e	f
W	1.40	1.67	2.1	2.37	3.48	2.81
A	2.03	2.06	2.12	2.52	3.09	2.88
K	1.30	1.29	1.98	2.58	3.40	2.86

Badani posługując się 5-ciostopniową skalą oceniali poziom niechęci do zmian u wybranych podmiotów. 1 punkt na skali oznacza brak niechęci, 2- słabą niechęć, 3- przeciętną niechęć, 4- dość dużą niechęć, 5- bardzo silną niechęć. Ocenie poddane zostały następujące podmioty: a - Przedstawiciele Dyrekcji, b - Członkowie Rady Nadzorczej, c - Kierownicy średniego szczebla, d - Działacze Związków Zawodowych, e - Szeregowi pracownicy, f - Pracownicy administracji.

Wszyscy badani zgodnie największą niechęć do zmiany przypisują szeregowym pracownikom i pracownikom administracji. Jednocześnie zarówno pracownicy wykonawczy, jak i pracownicy administracyjni oceniają sami siebie bardziej krytycznie, niż oceniani są przez pracowników dwu pozostałych kategorii społeczno-zawodowych. Najmniejszą niechęć do zmian badani przypisują członkom rad nadzorczych i przedstawicielom dyrekcji. Pracownicy administracyjni przypisują jednak tym podmiotom większy poziom niechęci, niż robią to pracownicy wykonawczy i kierownicy.

Informacje uzyskane dzięki ankiecie umożliwiają sformułowanie wniosków między innymi w zakresie: dostępu do informacji, akceptacji decyzji o zmianie, obaw i nadziei związanych ze zmianą, gotowości do angażowania się na rzecz zmiany, itp.

Największy dostęp do informacji o zmianie mają kierownicy, znacznie mniejszy pracownicy wykonawczy i administracyjni. Dla wszystkich badanych najczęściej wskazywanym źródłem informacji są przedstawiciele dyrekcji, ale jedynie dla pracowników wykonawczych są nim również przedstawiciele związków zawodowych, ponadto koledzy w pracy i członkowie rad nadzorczych. Dla pracowników administracyjnych i kierowników istotnym źródłem informacji są środki masowego przekazu oraz bezpośredni przełożeni i koledzy w miejscu pracy. Dla pracowników wykonawczych bezpośredni przełożeni są rzadko wskazywanym źródłem informacji.

W opinii kierowników i pracowników wykonawczych inicjatorami procesu zmian są przedstawiciele dyrekcji i członkowie rad nadzorczych. Pracownicy administracyjni często przyznają się do braku wiedzy na ten temat. Wszyscy badani stosunkowo rzadko wskazują na kierowników średniego szczebla jako inicjatorów zmian, a najrzadziej widzą ich w tej roli sami kierownicy (grupa utworzona przez kierowników wszystkich szczebli). Wszyscy badani przypisują najczęściej autorstwo programów zmian przedstawicielom dyrekcji. Stosunkowo liczna grupa pracowników wykonawczych i administracyjnych nie wie jednak kto opracowuje program zmian w ich przedsiębiorstwie. Najlepiej poinformowani są w tym zakresie kierownicy. Oni też wskazują na kierowników średniego szczebla jako na autorów programu zmian, wymieniając ich obok przedstawicieli dyrekcji. Natomiast pracownicy administracyjni stosunkowo najczęściej autorstwo programu przypisują czynnikom zewnętrznym czyli „instytucjom i organizacjom zewnętrznym”.

Szeregowi pracownicy nie są postrzegani przez innych jako autorzy programów zmian, ale pracownicy wykonawczy uważają, że powinni nimi być. Również częściej niż pracownicy

administracyjni i kierownicy, pracownicy wykonawczy uważają przedstawicieli związków zawodowych za pożądanych autorów programów zmian. Kierownicy w tej roli chcieliby widzieć kierowników średniego szczebla. Kierownicy też częściej, niż pracownicy administracyjni, dopuściliby do opracowywania programu zmian przedstawicieli związków zawodowych i szeregowych pracowników

Decyzję o zmianie najpełniej akceptują kierownicy, a krytyczny stosunek do tej decyzji najczęściej mają pracownicy wykonawczy. Również dla kierowników cele procesu zmiany i metoda ich realizacji są najbardziej zrozumiałe, ale tylko wśród pracowników wykonawczych są osoby w pełni akceptujące sposób wprowadzania zmian. Cele i sposób wprowadzania zmian niejasne są zarówno dla pracowników wykonawczych jak i administracyjnych, ale najliczniejszą grupę osób, które nie rozumieją na czym polega sposób wprowadzania zmian znaleźć można wśród pracowników administracyjnych.

Kierownicy w swojej większości chcą pozostać w dotychczasowym miejscu pracy, natomiast najbardziej niezdecydowani czy pozostać, czy odejść są pracownicy administracyjni. Oni też stosunkowo najczęściej obawiają się pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa. Wszyscy badani w związku ze zmianą oczekują większych zarobków i większego obciążenia pracą. Dla pracowników administracyjnych i kierowników zmiana jest również szansą na rozwój zawodowy, natomiast pracownicy wykonawczy stosunkowo często uważają, że zmiana w przedsiębiorstwie niczego nie zmieni i jest niepotrzebną stratą czasu. Również część pracowników administracyjnych uważa zmiany w przedsiębiorstwie za „niepotrzebną stratę czasu i energii pracowników”.

Wszyscy badani obawiają się zwolnień grupowych i indywidualnych, ale pracownicy wykonawczy obawiają się też nowego systemu wynagrodzeń i ograniczenia świadczeń socjalnych. Kierownicy bardziej obawiają się zmiany profilu przedsiębiorstwa i najbardziej spośród badanych - zmiany własnej pozycji zawodowej.

Najbardziej zadowoleni z funkcjonowania przedsiębiorstw są kierownicy, chociaż jest to jedynie „przeciętny” poziom zadowolenia. Jednocześnie najmniejszą gotowość do zaangażowania się w proces zmian deklarują pracownicy administracyjni, największą gotowość deklarują kierownicy. Oni też jako jedyni wykazują przejawy konstruktywnego stosunku do zmiany oraz mniej agresywności aniżeli pracownicy wykonawczy i administracyjni.

Wszyscy badani zgodnie największą niechęć wobec zmian przypisują pracownikom wykonawczym i administracyjnym. Zarówno jedni jak i drudzy są bardziej surowi w stosunku do siebie samych, niż przedstawiciele dwu pozostałych grup wobec nich. Jednocześnie

pracownicy administracyjni przypisują większą niechęć podmiotom generalnie uznanym za najbardziej przychylne zmianom, niż pracownicy wykonawczy i kierownicy.

8.2. Poczucie umiejscowienia kontroli (LOC) a stosunek do zmian

Tabela. 1. Rozkład umiejscowienia kontroli w badanej grupie

Wartości stenowe	Ilość osób w przedziale	Wartość w %	Uwagi
1 - 2	10	5,8	wewnętrzne LOC 19,2%
3 - 4	23	13,4	
5 - 6	49	28,5	pośredni 28,5%
7 - 8	61	35,5	zewewnętrzne LOC 52,3%
9 - 10	29	16,8	

W objętej badaniem grupie wyraźnie przeważają osoby o zewnętrznym LOC, stanowią oni więcej niż połowę badanej grupy. Osób o wewnętrznym LOC jest zdecydowanie mniej, a jedynie niewielki odsetek stanowią osoby zdecydowanie wewnątrzsterowne.

Tabela.2. Rozkład umiejscowienia kontroli a płeć

Wartości stenowe	Kobiety			Mężczyźni		
	Ilość	Procent	Uwagi	Ilość	Procent	Uwagi
1-2	2	2,1	wew. LOC 11,6%	8	10,3	wew. LOC 28,5%
3-4	9	9,5		14	18,2	
5-6	28	29,5	pośredni 29,5%	21	27,3	pośredni 27,3%
7-8	37	38,9	zew. LOC 58,9%	24	31,2	zew. LOC 44,2%
9-10	19	20,0		10	13,0	

Mężczyźni w porównaniu z kobietami wykazują większą tendencję do przejawiania wewnętrznego LOC - mężczyzn o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli jest znacząco więcej (28,5%), aniżeli kobiet wewnątrzsterownych (11,6%). Wśród kobiet zdecydowanie przeważają osoby o zewnętrznym LOC. Obie grupy, kobiety i mężczyźni, w porównywalnym stopniu osiągają wyniki odpowiadające pośredniemu umiejscowieniu kontroli (LOC).

Tabela.3. Umiejscowienie kontroli a wykształcenie

wart. stenowe	Wykształcenie								
	zawodowe			średnie			wyższe		
	ilość	proc	uwagi	ilość	proc	uwagi	ilość	proc	uwagi
1-2	2	5,1	wew. LOC 10,2%	3	3,4	wew. LOC 15,8%	5	11,4	wew. LOC 34,9%
3-4	2	5,1		11	12,4		10	22,7	
5-6	14	35,9	pośredni 35,9%	24	27	pośredni 27,0%	11	25,0	pośredni 25,0%
7-8	15	38,5	zew. LOC 53,9%	33	37,0	zew. LOC 57,2%	13	29,5	zew. LOC 40,9%
9-10	6	15,4		18	20,2		5	11,4	

W grupie osób z wykształceniem zawodowym jest najmniej osób o wewnętrznym LOC, a zdecydowanie przeważają osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli. W grupie o wykształceniu średnim występuje taka sama tendencja, choć stosunkowo więcej jest osób

wewnątrzsterownych, ale też więcej osób o zewnętrznym LOC, co jest związane ze zmniejszeniem się liczby osób o wynikach przeciętnych w zakresie LOC. Wśród osób z wyższym wykształceniem wyraźnie zmniejsza się różnica między ilością osób o wewnętrznym i zewnętrznym LOC - wyraźnie wzrasta ilość osób wewnątrzsterownych, a zmniejsza się też odsetek osób o pośrednim umiejscowieniu kontroli. Najmniej osób o wewnętrznym LOC jest w grupie o najniższym (zawodowym) wykształceniu. Nieco więcej jest ich w grupie o wykształceniu średnim. W tej właśnie grupie osób o średnim wykształceniu dominują osoby o zewnętrznym LOC (jest ich tu więcej, niż w grupie zarówno o wykształceniu zawodowym, jak i wyższym). Grupa o wykształceniu zawodowym ma natomiast stosunkowo największy procent osób zajmujących pośrednie miejsce na kontinuum LOC. Zdecydowanie najwięcej osób wewnątrzsterownych i najmniej zewnątrzsterownych jest w grupie osób posiadających wyższe wykształcenie.

Tabela. 4. Umiejscowienie kontroli a przynależność do kategorii społeczno-zawodowej

wart. sten-owe	Wykształcenie								
	W			A			K		
	ilość	proc	uwagi	ilość	proc	uwagi	ilość	proc	uwagi
1-2	2	3,4	wew. LOC	1	1,5	wew. LOC	7	15,2	wew. LOC
3-4	5	8,6	12%	7	10,3	11,8%	11	23,9	39,1%
5-6	19	32,8	pośredni	21	30,9	pośredni	9	19,6	pośredni
7-8	23	39,6	zew. LOC	23	33,8	zew. LOC	15	32,6	zew. LOC
9-10	9	15,6	55,2%	16	23,5	57,3	4	8,7	41,3%

Przynależność do kategorii pracowników wykonawczych lub administracyjno wydaje się nie różnicować członków organizacji w zakresie LOC. W obu kategoriach zbliżony odsetek to osoby o zewnętrznym LOC. Jednocześnie stosunkowo najmniej w obu tych grupach jest osób o wewnętrznym LOC. Zdecydowanie inny jest rozkład wyników wśród kierowników. W tej grupie znacząco więcej, bo niemal czterokrotnie więcej, niż wśród pracowników wykonawczych i administracyjnych, jest osób o wewnętrznym LOC oraz relatywnie najmniej osób o zewnętrznym LOC. Wśród kierowników zdecydowanie najmniej licznie reprezentowana jest też grupa o pośrednim LOC.

Tabela.5. Umiejscowienie kontroli a staż pracy

wart. sten-owe	Staż pracy									
	< 1 rok		1-6 lat		7-12 lat		13-20 lat		>20 lat	
	Ilość	%	Ilość	%	Ilość	%	Ilość	%	Ilość	%
1-2	0	0	0	0	1	3,4	3	5,2	6	10,7
3-4	1	20	4	21,0	4	13,8	4	6,9	10	17,8
5-6	1	20	5	26,4	12	41,4	18	31,0	12	21,9

wart. sten- owe	Staż pracy									
	< 1 rok		1-6 lat		7-12 lat		13-20 lat		>20 lat	
	Ilość	%	Ilość	%	Ilość	%	Ilość	%	Ilość	%
7-8	3	60	8	42,1	4	13,8	22	37,9	21	37,5
9-10	0	0	2	10,5	8	27,6	11	19,0	7	12,5

W badanej populacji wśród osób o dwu najkrótszych okresach zatrudnienia nie ma osób o zdecydowanie wewnętrznym LOC. Połączenie tych dwóch grup osób o stażu poniżej roku i od roku do sześciu lat powoduje, że wprawdzie osób skrajnie wewnątrzsterownych nadal nie ma w nowopowstałym przedziale, ale osoby umiarkowanie wewnątrzsterowne stanowią już 22,7% tej grupy, osoby o pośrednim LOC to 27,3%, osoby umiarkowanie zewnętrzsterowne to 50,0%, a osoby skrajnie zewnętrzsterowne stanowią 9,1%. Stosunkowo najwięcej osób o wewnętrznym LOC znaleźć można wśród osób pracujących dłużej niż 20 lat, a najmniej w grupie o stażu od 13 do 20 lat. W tej ostatniej grupie jest najwięcej osób o zewnętrznym LOC. Stosunkowo najmniej osób wewnątrzsterownych jest w grupie o stażu od 7-miu do 12 lat pracy. Tak więc stosunkowo najwięcej osób wewnątrzsterownych znajduje się wśród osób najdłużej zatrudnionych, najmniej wśród osób o kilkunastoletnim stażu pracy (13-20 lat). Stosunkowo najwięcej osób zewnętrzsterownych jest w grupie o stażu najkrótszym (1-6 lat), a najmniej wśród osób o stażu powyżej 7-12 lat. W tej ostatniej grupie najliczniej reprezentowane są osoby o pośrednich wynikach w zakresie umiejscowienia kontroli.

Tabela. 6. Umiejscowienie kontroli a wiek życia

Wart. stenowe	<30 lat	31-40 lat	41-50 lat	>50 lat	Suma
<1, 2>	0	1	5	4	10
	-	10,0%	50,0%	40,0%	5,9%
<3, 4>	4	2	13	4	23
	17,4%	8,7%	56,5%	17,4%	13,7%
<5, 6>	9	18	18	3	48
	18,8%	37,5%	37,5%	6,2%	28,6%
<7, 8>	8	23	23	4	58
	13,8%	39,6%	39,6%	6,9%	34,5%
<9, 10>	3	16	7	3	29
	10,3%	55,2%	24,1%	10,3%	17,3%
Razem	24	60	66	18	168
	14,3%	35,7%	39,3%	10,7%	100,0%

Najwięcej osób zdecydowanie wewnątrzsterownych znajduje się wśród osób w wieku 41-50 lat oraz powyżej 50-go roku życia czyli wśród osób stosunkowo najstarszych. Również osoby umiarkowanie wewnątrzsterowne to przede wszystkim osoby od 41-50 roku życia, znacznie mniej jest ich wśród osób najmłodszych (<30 lat) i najstarszych (>50 lat), a najmniej w grupie 31-40 lat. Osoby o umiarkowanie zewnętrznym LOC to przede wszystkim osoby w wieku 31-50 lat, znacznie rzadziej poniżej trzydziestego roku życia. Wśród osób

zdecydowanie zewnętrzsterownych przeważają osoby w wieku 31-40 lat, znacznie mniej jest osób w wieku 41-50 lat, a w jednakowo często są to osoby najmłodsze i najstarsze. Tak więc osoby zewnętrzsterowne o osoby w średnim wieku od 31 do 50-go roku życia.

Tabela. 7. LOC a dostęp do informacji

Wart. stenowe	Tak	Nie	Suma
<1, 2>	7 70,0%	3 30,0%	10 5,8%
<3,4>	17 73,9%	6 26,1%	23 13,4%
<5,6>	22 45,8%	26 54,2%	48 27,9%
<7,8>	36 58,1%	26 41,9%	62 36,0%
<9, 10>	13 44,8%	16 55,2%	29 16,9%
Razem	95 55,2%	77 44,8%	172 100,0%

Osoby o zewnętrznym LOC znacząco częściej, niż osoby o wewnętrznym LOC przyznawały, iż nie mają dostępu do informacji o planowanych zmianach w organizacji. Osoby o wewnętrznym LOC, które mówiły o braku dostępu do informacji, stanowiły znacząco mniejszą grupę. W grupie osób o skrajnie zewnętrznym LOC oraz wśród osób o przeciętnych wynikach w zakresie LOC przeważają osoby twierdzące, że nie mają dostępu do informacji o zmianie w swoim przedsiębiorstwie. Wśród osób wewnętrzsterownych (zdecydowanie i umiarkowanie) przeważają osoby, które twierdzą, że mają dostęp do informacji o zmianie, podobnie jest w grupie osób umiarkowanie zewnętrzsterownych.

Tabela. 8. LOC a znajomość autorstwa programu zmiany w przedsiębiorstwie

Wart. stenowe	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
<1, 2>	4 40,0%	0 -	2 20,0%	0 -	1 10,0%	1 10,0%	0 -	2 20,0%	10 5,0%
<3,4>	12 42,8%	1 3,6%	5 17,9%	0 -	1 3,6%	5 17,9%	1 3,6%	3 10,7%	28 13,9%
<5,6>	22 37,9%	5 8,6%	4 6,9%	3 5,2%	0 -	5 8,6%	7 12,0%	12 20,7%	58 28,6%
<7,8>	31 44,3%	4 5,7%	5 7,1%	4 5,7%	0 -	2 2,9%	3 4,3%	21 30,0%	70 34,8%
<9, 10>	13 37,1%	6 17,1%	2 5,7%	1 2,8%	0 -	4 11,4%	0 -	9 25,7%	35 17,4%
Razem	82 40,8%	16 8,0%	18 9,0%	8 4,0%	2 1,0%	17 8,4%	11 5,5%	47 23,4%	201 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rady nadzorczej, c- kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - szeregowi pracownicy, f instytucje lub organizacje zewnętrzne, g - inni, h - nie wiem

W opinii osób o skrajnie wewnętrznym LOC najczęściej autorami programu zmian są przedstawiciele dyrekcji, rzadziej kierownicy średniego szczebla. W grupie tej stosunkowo często badani przyznają też, że nie wiedzą kto opracowuje program zmian w ich przedsiębiorstwie. Wśród osób umiarkowanie wewnątrzsterownych oprócz członków dyrekcji i kierowników średniego szczebla wymieniane są instytucje „zewnętrzne” instytucje zewnętrzne. Osoby wewnątrzsterowne nie wskazują na przedstawicieli związków zawodowych jako autorów programu zmiany w przedsiębiorstwach. Osoby umiarkowanie zewnątrzsterowne podobnie jak wszyscy najczęściej wymieniają przedstawicieli dyrekcji, ale też stosunkowo najczęściej spośród badanych nie wiedzą, kto opracowuje program zmian w przedsiębiorstwie. Podobna tendencja występuje w grupie osób zdecydowanie zewnątrzsterownych. Ponadto osoby te na trzecim miejscu wskazują na członków rad nadzorczych jako autorów programu zmian. Osoby o zewnętrznym i pośrednim LOC nie przypisują autorstwa programu zmian szeregowym pracownikom, w przeciwieństwie do osób wewnątrzsterownych, które wprawdzie rzadko, ale wskazują na pracowników jako autorów programów zmian w przedsiębiorstwach. Tendencja ta wynika najprawdopodobniej z istoty wewnętrznego poczucia kontroli - osoby wewnątrzsterowne skłonne są do „brania spraw w swoje ręce”, w takich też kategoriach interpretują otaczającą ich rzeczywistość.

Tabela.9. LOC a pożądanymi autorzy programu zmian

Wart. Stenowe	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
<1, 2>	7 50,0%	1 7,1%	3 21,4%	0 -	1 7,1%	1 7,1%	1 7,1%	0 -	14 6,0%
<3,4>	17 54,8%	5 16,1%	4 12,9%	1 3,2%	3 9,7%	1 3,2%	0 -	0 -	31 13,4%
<5,6>	27 41,5%	13 20,0%	5 7,7%	9 13,8%	5 7,7%	0 -	6 9,2%	0 -	65 28,1%
<7,8>	33 39,3%	18 21,4%	6 7,1%	8 9,5%	13 15,5%	3 3,6%	1 1,2%	2 2,4%	84 36,4%
<9, 10>	9 24,3%	5 13,5%	4 10,8%	4 10,8%	8 21,6%	1 2,7%	0 -	6 16,2%	37 16,0%
Razem	93 40,3%	42 18,2%	22 9,5%	22 9,5%	30 13,0%	6 2,6%	8 3,5%	8 3,5%	231 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rady nadzorczej, c - kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - szeregowi pracownicy, f - instytucje lub organizacje zewnętrzne, g - inni, h - nie wiem

W badanej populacji, zarówno wśród osób wewnątrz jak i zewnątrzsterownych stosunkowo najliczniejsza jest grupa tych osób, które uważają, że autorami programu zmian w przedsiębiorstwie powinni być przedstawiciele dyrekcji. Na drugim miejscu wskazywani są

członkowie rad nadzorczych, następnie kierownicy średniego szczebla i szeregowi pracownicy. Osoby skrajnie wewnątrzsterowne obok przedstawicieli dyrekcji wskazują właśnie na kierowników średniego szczebla, jako właściwych autorów programu zmian w przedsiębiorstwie. Natomiast osoby umiarkowanie wewnątrzsterowne obok przedstawicieli dyrekcji i członków rad nadzorczych najczęściej wymieniają kierownictwo średniego szczebla, a najrzadziej przedstawicieli związków zawodowych i instytucje oraz organizacje zewnętrzne. Wśród osób umiarkowanie zewnątrzsterownych na autorów programu zmian w przedsiębiorstwie typowani są, obok przedstawicieli dyrekcji i członków rad nadzorczych, szeregowi pracownicy. Najrzadziej wskazywane są instytucje i organizacje zewnętrzne. Wśród osób skrajnie zewnątrzsterownych szeregowi pracownicy wybierani są znacznie częściej niż członkowie rad nadzorczych, jednocześnie w tej grupie często badani twierdzą, że nie wiedzą kto powinien program zmian opracowywać. Odpowiedź taka nie zdarza się wśród pracowników wewnątrzsterownych, pojawia się wśród osób umiarkowanie zewnątrzsterownych i osiąga stosunkowo duży odsetek w grupie osób zdecydowanie zewnątrzsterownych. W związku z tym, że pracownicy wykonawczy to w przeważającej mierze osoby o zewnętrznym LOC uzyskane dane mogą świadczyć o tym, że pracownicy ci uważają się za potencjalnie właściwych (obok przedstawicieli dyrekcji) autorów programów zmian dokonywanych w przedsiębiorstwach.

Tabela. 10. LOC a ocena słuszności decyzji o zmianie

Wart. Stenowe	Tak	Nie	?	Suma
<1, 2>	10 100,0%	0 -	0 -	10 5,7%
<3,4>	22 95,7%	0 -	1 4,3%	23 13,4%
<5,6>	29 59,2%	5 10,2%	15 30,6%	49 28,5%
<7,8>	32 52,5%	10 16,4%	19 31,1%	61 35,5%
<9, 10>	11 37,9%	8 27,6%	10 34,5%	29 16,9%
Razem	104 60,4%	23 13,4%	45 26,2%	172 100,0%

Wszystkie osoby o zdecydowanie wewnętrznym LOC i niemal wszystkie osoby (95,7%) o umiarkowanie wewnętrznym LOC akceptują decyzję o zmianie. Połowa grupy osób umiarkowanie zewnątrzsterownych akceptuje decyzję o zmianie, ale niemal trzecia część tej grupy ma wątpliwości co do jej słuszności. Natomiast niemal tyle samo osób zewnątrzsterownych akceptuje decyzję o zmianie w swoim przedsiębiorstwie, ile ma

wątpliwości, a nieco mniej osób zdecydowanie nie akceptuje tej decyzji. Można zaryzykować twierdzenie, że większej skłonności do zewnętrznego LOC towarzyszy więcej wątpliwości lub negacji słuszności decyzji o zmianie.

Tabela. 11. LOC a zrozumienie istoty zmian (celów procesu restrukturyzacji lub prywatyzacji)

Wart. Stenowe	a	b	c	d	Suma
<1, 2>	2 20,0%	6 60,0%	1 10,0%	1 10,0%	10 5,7%
<3,4>	2 8,7%	15 65,2%	5 21,7%	1 4,3%	23 13,4%
<5,6>	17 34,7%	24 49,0%	4 8,2%	4 8,2%	49 28,3%
<7,8>	23 37,7%	31 50,8%	5 8,2%	2 3,3%	61 35,5%
<9, 10>	18 62,1%	9 31,0%	1 3,4%	1 3,4%	29 16,9%
Razem	62 36,0%	85 49,4%	16 9,3%	9 5,3%	172 100,0%

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

Wśród osób skrajnie wewnątrzsterownych dominują te, dla których cele przeprowadzanej zmiany są mało jasne i mało zrozumiałe. Następną pod względem liczebności grupę stanowią osoby, dla których cele zmiany są zupełnie niejasne i niezrozumiałe. W grupie umiarkowanie wewnątrzsterownych osób również dominują osoby przyznające, że cele zmian są dla nich mało jasne, ale równocześnie najliczniejszy, w porównaniu z innymi grupami wyróżnionymi ze względu na LOC, jest odsetek osób, dla których te cele są dosyć jasne i zrozumiałe. Wśród osób umiarkowanie zewnątrzsterownych również dominują osoby (połowa tej grupy), dla których cele zmiany są mało jasne i mało zrozumiałe, ale stosunkowo licznie reprezentowani są ci, którzy przyznają, że zupełnie nie rozumieją celów zmiany w swoim przedsiębiorstwie. Jednakże odsetek osób zdecydowanie nie rozumiejących celów zmiany największy jest w grupie osób skrajnie zewnątrzsterownych. Jedna trzecia tej grupy to osoby w niewielkim stopniu rozumiejące cele zmian, a zdecydowanie nikły odsetek to ci, którzy w pełni rozumieją cele zmiany, dla których są one w zupełności jasne. Można więc przyjąć, że zaznacza się tendencja świadcząca o tym, u osób zewnątrzsterownych dosyć powszechne jest zupełne niezrozumienie celów procesu zmian w przedsiębiorstwie.

Tabela. 12. LOC a zrozumienie i akceptacja sposobu wprowadzania zmian.

Wart. Stenowe	a	b	c	d	Suma
<1, 2>	3 30,0%	6 60,0%	1 10,0%	0 -	10 5,7%
<3,4>	8 34,8%	14 60,9%	1 4,3%	0 -	23 13,4%
<5,6>	25 51,0%	19 38,8%	3 6,1%	2 4,1%	49 28,5%
<7,8>	26 42,6%	26 42,6%	9 14,8%	0 -	61 35,5%
<9, 10>	17 58,6%	10 34,5%	1 3,4%	1 3,4%	29 16,9%
Razem	79 45,9%	75 43,7%	15 8,7%	3 1,7%	172 100,0%

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

Wśród osób o skrajnie i umiarkowanie wewnętrznym LOC w jednakowym stopniu dominują osoby, dla których sposób wprowadzania zmian jest mało zrozumiały i mało jasny, na drugim miejscu są ci, dla których jest on zdecydowanie niezrozumiały. U osób zdecydowanie zewnątrzsterownych przeważają osoby, które przyznają, że sposób wprowadzania zmian jest zdecydowanie niezrozumiały i niejasny. Jednocześnie wśród osób umiarkowanie zewnątrzsterownych jest stosunkowo najwięcej osób, dla których sposób wprowadzania zmian jest zupełnie jasny i zrozumiały. W grupie o umiarkowanym LOC jest taki sam odsetek (42,6%) osób, które zupełnie nie rozumieją lub rozumieją w niewielkim stopniu sposób, w jaki zmiany w przedsiębiorstwie są wprowadzane. Wśród osób o skrajnie zewnętrznym LOC zdecydowanie dominują osoby przyznające, że sposób wprowadzania zmian jest zdecydowanie niezrozumiały. W grupie tej jest też niewielki odsetek osób, które twierdzą, że w pełni identyfikują się ze stosowaną metodą wprowadzania zmian w ich przedsiębiorstwie.

Tabela. 13. LOC a oczekiwania związane ze zmianą

w. sten.	a	b	c	d	e	f	g	Suma
< 1, 2>	5 35,7%	1 7,1%	0 -	8 57,2%	0 -	0 -	0 -	14 7,1%
<3,4>	3 12,0%	1 4,0%	3 12,0%	17 68,0%	0 -	0 -	1 4,0%	25 12,7%
<5,6>	24 44,4%	3 5,6%	3 5,6%	20 37,0%	1 1,8%	1 1,8%	2 3,7%	54 27,4%
<7,8>	22 31,9%	6 8,7%	9 13,0%	23 33,3%	2 2,9%	4 5,8%	3 4,3%	69 35,0%
<9, 10>	13 37,1%	4 11,4%	5 14,3%	5 14,3%	4 11,4%	1 2,9%	3 8,6%	35 17,8%
Razem	67 34,0%	15 7,6%	20 10,1%	73 37,1%	7 3,6%	6 3,0%	9 4,6%	197 100,0%

a - polepszenia własnej sytuacji, b - pogorszenia własnej sytuacji, c - moja sytuacja nie zmieni się, d - polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, e - pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa, f- kondycja przedsiębiorstwa nie zmieni się, g - nie wiem

Więcej niż połowa grupy osób zdecydowanie wewnątrzsterownych oczekuje poprawy kondycji przedsiębiorstwa, drugim pod względem częstości oczekiwaniem jest poprawa własnej sytuacji (zgodnie z ogólną tendencją opisaną powyżej). Podobnie odpowiadają osoby umiarkowanie wewnątrzsterowne. W grupie tej stosunkowo najwięcej (wewnątrz grupy, jak i w porównaniu z innymi) jest osób oczekujących poprawy kondycji przedsiębiorstwa, znacznie mniej jest tych, którzy oczekują poprawy swojej własnej pozycji i zachowania niezmięnionej własnej sytuacji. Osoby umiarkowanie zewnątrzsterowne również najczęściej spodziewają się poprawy kondycji przedsiębiorstwa, ale niemal tak samo często oczekują poprawy sytuacji osobistej. Wśród tej kategorii osób stosunkowo dużo jest tych, którzy spodziewają się zachowania *status quo* swojej sytuacji lub (nieco rzadziej) pogorszenia własnej sytuacji. Jedynie w grupie osób skrajnie zewnątrzsterownych dominują osoby oczekujące polepszenia swojej sytuacji, a jednakowo licznie reprezentowani są ci, którzy spodziewają się zachowania niezmięnionej własnej sytuacji lub polepszenie kondycji przedsiębiorstwa. W grupie tej stosunkowo często pojawiają się wypowiedzi mówiące o oczekiwaniu pogorszenia zarówno własnej pozycji jak i kondycji przedsiębiorstwa.

Tabela. 14. LOC a możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy

Wart. stenowe	Tak	Nie	?	Suma
<1, 2>	1 10,0%	4 40,0%	5 50,0%	10 5,7%
<3,4>	2 8,7%	11 47,8%	10 43,5%	23 13,4%
<5,6>	13 26,5%	23 46,9%	13 26,5%	49 28,5%
<7,8>	14 22,3%	30 49,2%	17 27,9%	61 35,5%
<9, 10>	8 27,6%	12 41,4%	9 31,0%	29 16,9%
Razem	38 22,1%	80 46,5%	54 31,4%	172 100,0%

Stosunkowo najczęściej o zamiarze odejścia z dotychczasowego miejsca pracy myślą osoby zewnątrzsterowne i o przeciętnych wynikach w zakresie LOC. Wśród osób zdecydowanie wewnątrzsterownych połowa badanych jest niezdecydowana w zakresie zmiany miejsca pracy, a nieco mniejszy odsetek nie zamierza zmieniać swego miejsca zatrudnienia. W grupie umiarkowanie wewnątrzsterownych osób najwięcej jest tych, którzy chcą pozostać w dotychczasowym miejscu pracy, a nieznacznie mniej osób niezdecydowanych, niewiele jest tych, którzy biorą pod uwagę odejście z obecnego przedsiębiorstwa, a więc osoby

wewnątrzsterowne raczej niezbyt licznie zamierzają odchodzić z dotychczasowego miejsca pracy. Połowa grupy osób zewnątrzsterownych nie zamierza zmieniać miejsca pracy, natomiast podobny odsetek osób w tej grupie jest niezdecydowanych (27,9%) lub skłonnych do odejścia (22,3%). Taka sama tendencja rysuje się w grupie osób zdecydowanie zewnątrzsterownych, choć więcej osób w tej grupie bierze pod uwagę możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca zatrudnienia, a stosunkowo najmniej jest tych, którzy chcą pozostać.

Tabela. 15. LOC a wyobrażenia na temat możliwości, jakie niesie ze sobą zmiana

W. sten.	a	b	c	d	e	f	Suma
<1, 2>	3 25,0%	5 41,7%	2 16,7%	0 -	2 16,7%	0 -	12 5,8%
<3,4>	8 25,8%	16 51,6%	5 16,1%	1 3,2%	1 3,2%	0 -	31 14,9%
<5,6>	17 26,6%	29 45,3%	15 23,4%	0 -	3 4,7%	0 -	64 30,8%
<7,8>	10 14,5%	20 29,0%	20 29,0%	1 1,4%	17 24,6%	1 1,4%	69 33,2%
<9, 10>	1 3,1%	12 37,5%	6 18,8%	2 6,3%	9 28,1%	2 6,3%	32 15,4%
Razem	39 18,7%	82 39,5%	48 23,1%	4 1,9%	32 15,4%	3 1,4%	208 100,0%

a - jest szansą na osobisty rozwój, b - jest szansą na lepsze zarobki, c - zwiększa obciążenie pracą, d - jest niepotrzebną stratą czasu i energii pracowników, e - zachowuje *status quo*, f - inne możliwości

Wszyscy badani, niezależnie od poczucia umiejscowienia kontroli, w zmianie widzą szansę na lepsze zarobki. Poza tym osoby zewnątrzsterowne częściej spodziewają się zwiększonego obciążenia pracą i/lub zachowania status quo, natomiast osoby wewnątrzsterowne częściej w związku ze zmianą spodziewają się, że będzie ona dla nich szansą na rozwój osobisty.

Tabela. 16. LOC a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa

Wart. stenowe	a	b	c	d
<1, 2>	2.4	2.0	2.3	2.2
<3, 4>	2.74	2.13	2.74	2.78
<5, 6>	2.6	1.83	2.88	3.06
<7, 8>	2.84	1.82	2.87	3.02
<9, 10>	2.52	1.96	2.81	2.96

Ocena dotyczyła takich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa jak: a - polityka kadrowa, b - polityka płacowa, c - wyniki produkcyjne, d - pozycja na rynku. Badani oceniali je posługując się 5-ciopunktową skalą o

następujących wartościach: 1- zdecydowanie niezadowolony, 2 - raczej niezadowolony, 3 - przeciętnie zadowolony, 4- dosyć zadowolony, 5- bardzo zadowolony.

Oceny badanych wahają się pomiędzy „raczej niezadowolony” a „przeciętnie zadowolony”. Stosunkowo najniżej oceniana jest polityka płacowa a najwyżej pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Jednocześnie oceny dokonywane przez osoby „przeciętne” i zewnętrzsterowne są nieco wyższe, niż oceny osób wewnętrzsterownych, w każdej z wymienionych sfer działalności przedsiębiorstw. Osoby skrajnie wewnętrzsterowne najwyżej oceniają politykę kadrową, najniżej płacową w swoim przedsiębiorstwie. Osoby umiarkowanie wewnętrzsterowne najwyżej cenią w swoim przedsiębiorstwie jego pozycję na rynku, najniżej, jak wszyscy politykę płacową. Taka sama tendencja utrzymuje się zarówno wśród osób o przeciętnych wynikach, jak i osoby o umiarkowanie i skrajnie zewnętrznym LOC.

Tabela. 17. LOC a gotowość do zaangażowania się w proces zmian

Wart. Skonowe	1	2	3	4	5	Suma
<1, 2>	1 10,0%	0 -	1 10,0%	6 60,0%	2 20,0%	10 5,7%
<3, 4>	1 4,3%	0 -	9 39,1%	12 52,2%	1 4,3%	23 13,4%
<5, 6>	2 4,1%	12 24,5%	15 30,6%	16 32,7%	4 8,2%	49 28,5%
<7, 8>	2 3,3%	15 24,6%	23 37,7%	16 26,2%	5 8,2%	61 35,5%
<9, 10>	2 6,9%	7 24,1%	13 44,8%	6 20,7%	0 -	29 16,9%
Razem	8 4,7%	34 19,8%	61 35,5%	56 32,6%	12 7,0%	172 100,0%

Badani posługiwali się 5-ciostopniową skalą, wg której określali własny poziom gotowości do zaangażowania się w proces zmian w swoim przedsiębiorstwie: Punkty skali są następujące: 1 - brak gotowości, 2 - gotowy w niewielkim stopniu, 3 - przeciętna gotowość, 4 - dość duża gotowość, 5 - pełna gotowość.

Większość osób o wewnętrznym LOC gotowa jest w dość dużym stopniu zaangażować się w proces zmian, wyraźnie dominują one zarówno wśród skrajnie, jak i umiarkowanie wewnętrzsterownych osób. Margines stanowią ci, którzy przyznają się do braku jakiegokolwiek chęci do angażowania się w proces zmian. W grupie osób o wynikach przeciętnych w zakresie LOC zmniejsza się odsetek osób gotowych do dość dużego zaangażowania, a zwiększa odsetek osób gotowych do przeciętnego zaangażowania w proces zmian w przedsiębiorstwie. Tendencja ta wydaje się pogłębiać wraz z nasilaniem się zewnętrznego LOC. Zarówno w grupie osób o umiarkowanie, jak i skrajnie zewnętrznym LOC stosunkowo najliczniejsza jest grupa osób deklarujących przeciętną gotowość do zaangażowania się w proces zmian w swoim przedsiębiorstwie. Jednocześnie wśród osób skrajnie zewnętrzsterownych mniej jest osób gotowych do dość dużego zaangażowania, niż w grupie osób umiarkowanie

zewnątrzsterownych. W grupie zdecydowanie zewnątrzsterownych osób nie ma nikogo gotowego do pełnego zaangażowania się w proces zmian w przedsiębiorstwie.

Tabela. 18. LOC a postrzeganie przyczyn i źródeł zmiany

W. sten.	a	b	c	d	e	f	g
<1, 2>	3.4	4.0	2.0	3.3	2.0	4.7	#
<3, 4>	3.74	4.04	2.22	2.91	2.13	3.91	#
<5, 6>	3.54	4.21	2.17	3.06	2.45	3.9	3.0
<7, 8>	3.53	3.83	2.45	2.84	2.28	3.47	2.25
<9, 10>	3.36	3.75	2.5	2.79	2.5	3.29	0.75

a - interes państwa w skali międzynarodowej, b - zmiany polityczno-gospodarcze wewnątrz kraju, c - realizacja interesów określonej partii, ugrupowania, d - spełnienie postulatów pracowniczych, e - realizacja interesów małej grupy ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa, f - dotychczasowe wyniki produkcyjne, g - inne przyczyny # oznacza brak danych

Badani posługując się 5-ciostopniową skalą oceniali wpływ wyszczególnionych podmiotów na proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Punkty skali oznaczają: 1- nieważne, 2- mało ważne, 3- raczej ważne, 4- ważne, 5- najważniejsze.

Wszystkie osoby o zewnętrznym LOC, tzn. o zdecydowanie i umiarkowanie zewnętrznym LOC, zgodnie w takiej samej kolejności widzą wpływ poszczególnych podmiotów na proces zmian zapoczątkowanych w ich przedsiębiorstwie. Największy przypisują zmianom polityczno-gospodarczym i sytuacji międzynarodowej, czyli czynnikom o charakterze ogólnym, dopiero na trzecim miejscu stawiają wyniki produkcyjne swojego przedsiębiorstwa (czynnik, na który mają wpływ). Natomiast osoby wewnątrzsterowne na pierwszym (skrajnie wewnętrzne LOC) lub drugim (umiarkowanie wewnątrzsterowne) stawiają wyniki produkcyjne, czyli czynnik, na który mają bezpośredni wpływ, a na kolejnych miejscach czynniki o charakterze bardziej ogólnym (sytuacja polityczno-gospodarcza, polityka międzynarodowa).

Tabela. 19. LOC a postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą

W. sten.	a	b	c	d	e	f	g	h	i	Suma
<1, 2>	8 47,1%	1 5,9%	2 11,8%	1 5,9%	2 11,8%	1 5,9%	1 5,9%	1 5,9%	0 -	17 5,5%
<3,4>	16 35,6%	4 8,9%	6 13,3%	3 6,7%	3 6,7%	3 6,7%	7 15,5%	3 6,7%	0 -	45 14,7%
<5,6>	29 32,2%	7 7,8%	7 7,8%	3 3,3%	7 7,8%	10 11,1%	18 20,0%	6 6,7%	3 3,3%	90 29,4%
<7,8>	33 30,8%	16 14,9%	13 12,1%	1 0,9%	5 4,7%	16 14,9%	16 14,9%	7 6,5%	0 -	107 35,0%
<9,10>	17 36,2%	4 8,5%	5 10,6%	4 8,5%	2 4,3%	4 8,5%	9 19,1%	2 4,3%	0 -	47 15,4%
Razem	103 33,7%	32 10,5%	33 10,8%	12 3,9%	19 6,2%	34 11,1%	51 16,7%	19 6,2%	3 1,0%	306 100,0

a - konieczność zwolnień grupowych i/lub indywidualnych, b - zmiana profilu przedsiębiorstwa, c - konieczność przekwalifikowania zawodowego, d - obniżenie własnej pozycji zawodowej, e - zmiany w zakresie dotychczasowych obowiązków, f - nowy system wynagrodzeń, g - ograniczenie świadczeń socjalnych, h - zaostrenie dyscypliny pracy, i - inne możliwości

Wszyscy badani, niezależnie od poczucia umiejscowienia kontroli, zgodnie obawiają się przede wszystkim zwolnień grupowych i indywidualnych. Jednocześnie osoby wewnętrzsterowne mają dużo obaw związanych z koniecznością przekwalifikowania zawodowego, zmianami w zakresie obowiązków oraz ograniczeniem świadczeń socjalnych. Natomiast osoby zewnętrzsterowne mają stosunkowo więcej obaw związanych z ograniczeniem świadczeń socjalnych, zmianą profilu przedsiębiorstwa i nowym systemem wynagrodzeń. Znamienne wydaje się, że osoby o wewnętrznym LOC mają obawy, które dotyczą czynników bardziej specyficznych i takich, na które mają bezpośredni wpływ (przekwalifikowanie zawodowe, zmiana zakresu obowiązków), w przeciwieństwie do osób o zewnętrznym LOC, które obawiają się głównie czynników o charakterze bardziej ogólnym (zmiana profilu przedsiębiorstwa, nowy system wynagrodzeń).

Tabela. 20. LOC a stosunek do zmian

W. sten.	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
1, 2>	5 35,7%	1 7,1%	0 -	0 -	5 35,7%	1 7,1%	1 7,1%	1 7,1%	14 3,3%
<3,4>	13 28,3%	2 4,3%	3 6,5%	1 2,2%	10 21,7%	5 10,9%	8 17,4%	4 8,7%	46 10,9%
<5,6>	35 28,2%	18 14,5%	4 3,2%	4 3,2%	31 25,0%	13 10,5%	11 8,9%	8 6,5%	124 29,3%
<7,8>	43 26,1%	25 15,2%	10 6,1%	9 5,5%	40 24,2%	17 10,3%	12 7,3%	9 5,5%	165 39,0%
<9, 10>	25 33,8%	11 14,9%	4 5,4%	8 10,8%	9 12,2%	10 13,5%	4 5,4%	3 4,0%	74 17,5%
Razem	121 28,6%	57 13,5%	21 5,0%	22 5,2%	95 22,5%	46 10,9%	36 8,5%	25 5,9%	423 100,0%

a - nie mam wpływu na sytuację, b - nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę, c - uważam, że przedsiębiorstwo powinno pracować na dotychczasowych zasadach, d - dokonywanie zmian to pomysł nieodpowiedzialnych ludzi, którzy chcą zrobić karierę, e - na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy, f - ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian, g - za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu, h - obecne kierownictwo winne jest kłopotom, jakie przeżywamy

Swój stosunek do zmian osoby **zdecydowanie wewnętrzsterowne** wyrażają najczęściej w zdaniach:

- Nie mam wpływu na sytuację (35,7%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (35,7%)

Pozostałe zdania wybierane są przez pojedyncze osoby jednakowo często.

Osoby **umiarkowanie wewnętrzsterowne** opisując stosunek do zmian używają najczęściej takich zdań:

- Nie mam wpływu na sytuację (28,3%),
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (21,7%),
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (17,4%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (10,9%).

Wśród osób o **przeciętnej** pozycji w zakresie LOC stosunek do zmian wyrażają poprzez następujące zdania:

- Nie mam wpływu na sytuację (28,2%),
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (25,9%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (14,5%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (10,5%).

Osoby **umiarkowanie zewnątrzsterowne** dla wyrażenia stosunku do zmian używają następujących zdań:

- Nie mam wpływu na sytuację (26,1%),
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (24,2%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (15,2%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (10,3%).

W grupie osób **zdecydowanie zewnątrzsterownych** stosunek do zmian wyrażany jest poprzez zdania:

- Nie mam wpływu na sytuację (33,8%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (14,9%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (13,5%),
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (12,2%).

Poszczególne zdania w ankiecie można sklasyfikować jako zdania wyrażające postawę unikania, agresji, projekcji (za: Kohn, Schooler, 1986). Analizowane w tym kontekście wypowiedzi badanych dają podstawy do następujących wniosków. Dwie grupy badanych, osoby o przeciętnej pozycji w zakresie LOC oraz osoby umiarkowanie wewnątrzsterowne w dokładnie taki sam sposób opisują swój stosunek do zmian w przedsiębiorstwach. Wśród osób zdecydowanie wewnątrzsterownych dominują zdania o charakterze unikania. Natomiast wśród osób umiarkowanie wewnątrzsterownych przeważa postawa projekcji, uzupełniana unikaniem i agresją. W grupie osób „przeciętnych” i umiarkowanie zewnętrznych dominujące jest unikanie, ale występują też elementy projekcji i agresji. Podobna tendencja zarysowuje się wśród osób zdecydowanie zewnętrznych.

Tabela. 21. LOC a ocena niechęci wobec zmian

W. sten.	a	b	c	d	e	f
<1, 2>	1.10	1.00	1.70	2.60	3.10	2.80
<3, 4>	1.17	1.61	2.13	3.13	3.61	3.14
<5, 6>	1.58	1.71	2.18	2.67	3.37	3.19
<7, 8>	1.67	1.70	2.00	2.44	3.34	2.77
<9, 10>	1.52	1.85	2.17	2.68	3.48	2.86

Badani posługując się 5-ciostopniową skalą oceniali poziom niechęci do zmian u wybranych podmiotów. 1 punkt na skali oznacza brak niechęci, 2- słabą niechęć, 3- przeciętną niechęć, 4- dość dużą niechęć, 5- bardzo silną niechęć. Ocenie poddane zostały następujące podmioty: a - Przedstawiciele Dyrekcji, b - Członkowie Rady Nadzorczej, c - Kierownicy średniego szczebla, d - Działacze Związków Zawodowych, e - Szeregowi pracownicy, f - Pracownicy administracji.

Wszyscy badani zgodnie największą niechęć wobec zmian przypisują szeregowym pracownikom oraz pracownikom administracji, w następnej kolejności - działaczom związków zawodowych, najmniejszą przedstawicielom dyrekcji, którzy często spostrzegani są jako osoby nie ujawniające jakiegokolwiek niechęci wobec zmian w przedsiębiorstwie. Jednocześnie, im bardziej wewnątrzsterowne są badane osoby, tym mniejszą niechęć przypisują przedstawicielom dyrekcji.

Analiza odpowiedzi zawartych w ankiecie w zestawieniu z danymi dotyczącymi poczucia umiejscowienia kontroli pozwala na wyciągnięcie szeregu wniosków dotyczących zależności między umiejscowieniem kontroli a zachowaniem członków organizacji w obliczu zmiany, jaką jest proces restrukturyzacji zainicjowany w każdym z badanych przedsiębiorstw.

- W badanej populacji przeważają osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli.
- Płeć różnicuje badanych w zakresie LOC. Wśród mężczyzn jest znacznie więcej niż wśród kobiet osób o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli. Wśród kobiet przeważają osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli.

- Również wykształcenie różnicuje badanych w zakresie umiejscowienia kontroli. Osoby o wewnętrznym LOC to przede wszystkim osoby z wyższym wykształceniem, a stosunkowo najmniej osób o wewnętrznym LOC znajduje się wśród osób z wykształceniem zawodowym. Jednocześnie wśród osób z wyższym wykształceniem jest stosunkowo najmniej osób o zewnętrznym LOC.
- Kategoria kierowników składa się w znacznie większym stopniu z osób o wewnętrznym LOC, aniżeli kategoria pracowników wykonawczych i administracyjnych. W tych ostatnich kategoriach społeczno-zawodowych więcej niż połowa badanych to osoby o zewnętrznym LOC.
- Nie stwierdzono jednoznacznej zależności między stażem pracy i wiekiem badanych a poczuciem umiejscowienia kontroli.
- Osoby o wewnętrznym LOC częściej niż osoby o zewnętrznym LOC przyznają, iż mają dostęp do informacji o zmianie,
- Osoby wewnątrzsterowne częściej niż zewnątrzsterowne skłonne są akceptować decyzję o zmianach w swoim przedsiębiorstwie. Natomiast wraz ze wzrostem zewnętrznego LOC pojawia się więcej wątpliwości co do słuszności decyzji o zmianie.
- Zarówno osoby o wewnętrznym, jak i zewnętrznym umiejscowieniu kontroli uważają, że program zmian w przedsiębiorstwie powinni opracowywać przedstawiciele dyrekcji. Osoby zewnątrzsterowne częściej niż wewnątrzsterowne wskazują na szeregowych pracowników jako pożądaných autorów programów zmian. Tylko wśród osób zewnątrzsterownych są takie, które twierdzą, że nie wiedzą kto powinien przygotowywać program zmian.
- Osoby o wewnętrznym LOC oczekują przede wszystkim poprawy kondycji przedsiębiorstwa, a osoby o zewnętrznym LOC częściej oczekują poprawy własnej sytuacji, ale też stosunkowo częściej niż osoby wewnątrzsterowne spodziewają się pogorszenia zarówno własnej sytuacji, jak i pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa. Osoby o zewnętrznym LOC częściej spodziewają się większego obciążenia pracą lub/i zachowania status quo, a osoby o wewnętrznym LOC częściej spodziewają się, że zmiana będzie szansą na ich osobisty rozwój.
- Osoby o zewnętrznym LOC częściej niż osoby o wewnętrznym LOC przyznają, że nie rozumieją ani celów, ani sposobu wprowadzania zmian w swoim przedsiębiorstwie. Osoby o wewnętrznym LOC wykazują większe zrozumienie dla sposobu wprowadzania zmian.
- Osoby o zewnętrznym LOC wykazują większą skłonność do zmiany dotychczasowego miejsca pracy, niż osoby o wewnętrznym LOC, które z kolei wykazują większe niezdecydowanie w tej sprawie.

- Osoby zewnętrzsterowne ujawniają lekko zaznaczoną skłonność do większego zadowolenia z funkcjonowania swoich przedsiębiorstw, aniżeli osoby wewnętrzsterowne (choć wszyscy badani są „raczej niezadowoleni”).
- Osoby o wewnętrznym LOC deklarują dość dużą gotowość do angażowania się w proces zmian. U osób o zewnętrznym LOC można zauważyć większy dystans do angażowania się w zachodzące zmiany.
- LOC różnicuje badanych pod względem postrzegani źródeł i przyczyn wprowadzanych zmian. Osoby o zewnętrznym LOC przypisują największy wpływ czynnikom o charakterze ogólnym (zmiany społeczno-gospodarcze wewnątrz kraju, sytuacja międzynarodowa), na trzecim miejscu stawiają wyniki produkcyjne swoich przedsiębiorstw czyli czynnik specyficzny, na który mają wpływ. Natomiast osoby o wewnętrznym LOC na pierwszym miejscu stawiają czynnik specyficzny (wyniki produkcyjne przedsiębiorstwa), a na kolejnym czynniki o charakterze ogólnym.
- LOC nie różnicuje wyraźnie pod względem największych obaw związanych ze zmianą, gdyż wszyscy badani najbardziej obawiają się zwolnień grupowych i indywidualnych. Jednak osoby o wewnętrznym LOC częściej mają obawy związane z koniecznością przekwalifikowania zawodowego (czynnik specyficzny, na który mają wpływ), a osoby o zewnętrznym LOC częściej obawiają się ograniczenia świadczeń socjalnych (czynnik o charakterze ogólnym, niezależny od osobistego wpływu).
- Umieszczenie kontroli wydaje się nie różnicować w istotny sposób pod względem na postrzeganie niechęci u innych wobec zmian, chociaż osoby wewnętrzsterowne wydają się najmniej niechęci przypisywać przedstawicielom dyrekcji. Zjawisko to może wynikać z tego, iż to właśnie wśród kierowników stosunkowo najwięcej jest osób o wewnętrznym LOC.

8.3. Styl poznawczy a stosunek do zmian

Tabela. 1. Rozkład wyników dotyczących stylu poznawczego

Przedziały liczbowe	Liczebność	Wartość w %	Uwagi
<= 0	92	53,5	bardzo pesymistyczny
1 - 2	34	19,8	umiarkowanie pesymistyczny
3 - 5	28	16,3	przeciętny
6 - 8	11	6,4	umiarkowanie optymistyczny
> 8	7	4,0	bardzo optymistyczny
Razem	172	100,0	

Więcej niż połowa (53,5%) badanej populacji uzyskała wynik odpowiadający skrajnemu pesymizmowi. Natomiast trzy czwarte badanej grupy to osoby pesymistyczne bardzo lub umiarkowanie. Osoby optymistyczne (umiarkowanie i skrajnie) stanowią dziesięć procent badanej populacji.

Tabela. 2. Styl poznawczy a płeć

Przedziały liczbowe	Kobiety liczebność	Kobiety wartość w %	Mężczyźni liczebność	Mężczyźni wartość w %	Uwagi
< = 0	52	54,7	40	52,0	bardzo pesymistyczny
1 - 2	17	17,9	17	22,0	umiarkow. Pesymistyczny
3 - 5	18	18,9	10	13,0	przeciętny
6 - 8	7	7,4	4	5,2	umiarkow. optymistyczny
> 8	1	1,1	6	7,8	bardzo optymistyczny
Razem	95	100,0		100,0	

Wśród kobiet połowa grupy to osoby skrajnie pesymistyczne, a trzy czwarte grupy badanych kobiet to osoby pesymistyczne - w dużym lub umiarkowanym stopniu. Kobiet optymistycznych (umiarkowanie i bardzo) jest znacznie mniej, niż kobiet zajmujących pośrednie miejsce na kontinuum pesymizm - optymizm. Wśród mężczyzn podobny jak u kobiet jest odsetek osób bardzo pesymistycznych i nieznacznie większy umiarkowanie pesymistycznych, ale w efekcie również stanowiąc trzy czwarte badanej grupy mężczyzn. Wśród mężczyzn większy niż wśród kobiet jest odsetek osób bardzo optymistycznych. Kobiety przeważają natomiast w przedziale osób o przeciętnej pozycji na skali optymizmu-pesymizmu.

Tabela. 3. Styl poznawczy a kategoria społeczno-zawodowa

Przedziały liczbowe	K liczebność	A liczebność	W liczebność	K wartość w %	A wartość w %	W wartość w %	Uwagi
< = 0	20	39	33	43,5	57,4	56,0	bardzo pesymist.
1 - 2	10	14	10	21,7	20,6	17,2	umiark. pesymist.
3 - 5	11	8	9	23,9	11,8	15,5	przeciętny
6 - 8	2	5	4	4,4	7,3	6,9	umiark. optymist.
> 8	3	2	2	6,5	2,9	3,4	bardzo optymist.
Razem	46	68	58	100,0	100,0	100,0	

Stosunkowo najwięcej osób skrajnie pesymistycznych jest wśród pracowników administracyjnych, nieznacznie mniej jest ich wśród pracowników wykonawczych, najmniej skrajnych pesymistów znaleźć można wśród kierowników. Generalnie utrzymuje się

zarysowana tendencja: najbardziej pesymistyczna jest kategoria pracowników administracyjnych, w nieznacznie mniejszym stopniu pesymistyczna jest kategoria pracowników wykonawczych. Stosunkowo najmniej pesymistów (skrajnych i umiarkowanych) jest wśród kierowników. Natomiast w każdej kategorii społeczno-zawodowej taki sam odsetek stanowią optymiści (około 10% badanych w każdej grupie). Wśród kierowników zdecydowanie najwięcej osób lokuje się w przedziale o przeciętnych wartościach na skali pesymizmu- optymizmu, zaś najmniej osób „przeciętnych” pod względem pesymizmu- optymizmu znajduje się wśród pracowników administracyjnych.

Tabela. 4. Styl poznawczy a wykształcenie

Przedziały liczbowe	Z liczebność	Z wartość w %	S liczebność	S wartość w %	W liczebność	W wartość w %	Uwagi
< = 0	23	60,0	50	56,2	19	43,2	bardzo pesymist.
1 - 2	6	15,4	14	15,8	14	31,8	umiark. pesymist.
3 - 5	7	17,9	17	19,1	4	9,1	przeciętny
6 - 8	2	5,1	6	6,7	3	6,8	umiark. optymist.
> 8	1	2,6	2	2,2	4	9,1	bardzo optymist.
Razem	39	100,0	98	100,0	58	100,0	

Najwięcej skrajnych pesymistów znajduje się wśród osób o wykształceniu zawodowym, wyraźnie najmniej jest ich w grupie osób z wyższym wykształceniem. Uwzględnienie osób umiarkowanie pesymistycznych powoduje wyrównanie proporcji we wszystkich trzech kategoriach. Zarówno osoby o wykształceniu zawodowym, średnim, jak i wyższym są w niemal jednakowym stopniu pesymistami stanowiąc trzy czwarte każdej z badanych kategorii społeczno-zawodowych. Jednocześnie zdecydowanie najwięcej osób bardzo optymistycznych jest wśród osób o wyższym wykształceniu, wyraźnie mniej jest ich wśród osób o wykształceniu zawodowym i średnim. Uwzględnienie osób umiarkowanie optymistycznych uwypukla tę tendencję - najwięcej osób ogólnie optymistycznych znajduje się w grupie osób o wykształceniu wyższym (łącznie 15,9%), znacznie mniej optymistów jest wśród osób z wykształceniem zawodowym (7,7%) i średnim (8,9%).

Tabela. 5. Styl poznawczy a staż pracy

Przedziały liczbowe	< niż 12 mies.-6 lat	Wartość w %	7 -12 lat	Wartość w %	13- 20 lat	Wartość w %	> 20 lat	Wartość w %
< = 0	13	7,6	17	9,9	32	18,6	25	14,5%
1 - 2	5	2,9	7	4,1	11	6,4	13	7,6%
3 - 5	4	2,3	6	3,5	9	5,2	11	6,4%
6 - 8	3	1,7	1	0,6	4	2,3	4	2,3%

> 8	1	0,6	1	0,6	2	1,2	3	1,7%
Razem	26	15,1	32	18,6	58	33,7	56	32,5%

Stosunkowo najwięcej osób skrajnie pesymistycznych to osoby o stażu pracy od 13-20 lat, a więc wśród osób w średnim wieku życia. Najmniej osób optymistycznych znajduje się w grupie o stażu od 7 - 12. W każdym z przedziałów stażu pracy stosunkowo najwięcej jest osób bardzo pesymistycznych, a najmniej bardzo optymistycznych.

Tabela. 6. Styl poznawczy a wiek życia

Przedział liczbowy	<=30 lat	Wart. w %	31-40 lat	Wart. w %	41-50 lat	Wart. w %	>=51 lat	Wart. w %
<=0	14	8,1	36	20,9	33	19,2	8	4,6
1 - 2	6	3,5	9	5,2	17	9,9	3	1,7
3 - 5	3	1,7	12	7,0	10	5,8	3	1,7
6 - 8	3	1,7	3	1,7	4	2,3	1	0,6
> 8	0	-	1	0,6	3	1,7	3	1,7
Razem	26	15,1	61	35,4	67	38,9	18	10,5

Najwięcej osób bardzo pesymistycznych znajduje się wśród osób w wieku od 31- 50 lat, najmniej wśród osób najstarszych, powyżej 50-go roku życia. Stosunkowo najwięcej osób umiarkowanie pesymistycznych, to również osoby w wieku 31-40 lat i 41-50 lat, co potwierdza wcześniejszy wniosek, że osób pesymistycznych to osoby w średnim wieku. Jednocześnie stosunkowo najwięcej optymistów jest wśród osób w wieku 41-50 lat, tyle samo w przedziałach wiekowych 31-40 i powyżej 50 lat. W każdym z tych przedziałów wiekowych są to jednak pojedyncze osoby, jako że niewielki odsetek badanej populacji stanowią optymiści (łącznie umiarkowani i zdecydowani optymiści to 10,4% badanej populacji)

Tabela.7. Styl poznawczy a dostęp do informacji o zmianie

Przedziały liczbowe	Tak	Wartość w %	Nie	Wartość w %	Uwagi
<= 0	47	51,1	45	48,9	bardzo pesymistyczny
1 - 2	22	64,7	12	35,3.	Umiark. Pesymistyczny
3 - 5	14	50,0	14	50,0	przeciętny
6 - 8	8	72,7	3	27,3	umiark. Optymistyczny
> 8	4	57,2	3	42,8	bardzo optymistyczny
Razem	95	55,2	77	44,8	

Osoby bardzo pesymistyczne zasadniczo w jednakowym stopniu deklarują dostęp do informacji o zmianie jak i brak dostępu do tych informacji. Natomiast wśród osób umiarkowanie pesymistycznych znacznie więcej jest tych, które korzystają z informacji o

zmianie w swoim przedsiębiorstwie (dwie trzecie tej grupy), niż tych, którzy twierdzą, że nie posiadają dostępu do informacji (jedna trzecia grupy). Również wśród osób umiarkowanie optymistycznych zdecydowanie przeważają te, które potwierdzają posiadanie dostępu do informacji o zmianie w przedsiębiorstwie. W każdej z grup „umiarkowanych”, optymistów i pesymistów, wyraźnie dominują osoby, które twierdzą, że posiadają dostęp do informacji o zmianach. Wśród osób o skrajnych pozycjach (bardzo optymistycznych i bardzo pesymistycznych) nieznacznie przeważają osoby, które mają dostęp do informacji o zmianie. Wśród osób „przeciętnych” połowa grupy deklaruje dostęp do zmiany, druga połowa twierdzi, że nie ma dostępu do informacji o zmianach w przedsiębiorstwie.

Tabela. 8. Styl poznawczy a znajomość autorstwa programu zmiany przedsiębiorstwa

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
<= 0	40 37,0%	9 8,3%	5 4,6%	7 6,5%	0 -	8 7,4%	8 7,4%	31 28,7%	108 53,5%
1 - 2	19 48,7%	3 7,7%	5 12,8%	0 -	0 -	6 15,4%	0 -	6 15,4%	39 19,3%
3 - 5	14 43,8%	3 9,4%	4 12,5%	0 -	0 -	2 6,2%	3 9,4%	6 18,8%	32 15,8%
6 - 8	5 35,7%	1 7,1%	3 21,4%	1 7,1%	0 -	1 7,1%	0 -	4 28,6%	14 6,9%
> 8	5 55,6%	0 -	1 11,1%	0 -	2 22,2%	0 -	0 -	1 11,1%	9 4,5%
Razem	83 41,1%	16 7,9%	18 8,9%	8 4,0%	2 1,0%	17 8,4%	11 5,4%	48 23,8%	202 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rady nadzorczej, c- kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - szeregowi pracownicy, f - instytucje lub organizacje zewnętrzne, g - inni, h - nie wiem

Jak wiadomo wszyscy badani, niezależnie od stylu poznawczego najczęściej wskazywali na przedstawicieli dyrekcji jako autorów programu zmiany. Druga co do częstości odpowiedź ogółu badanych mówi o braku wiedzy na temat autorstwa programu zmiany w przedsiębiorstwie - niemal co czwarta osoba (23,8%) przyznaje, że nie wie kto jest autorem programu zmiany. W tej grupie „nie wiedzących” zdecydowanie dominują osoby bardzo pesymistyczne, choć też stosunkowo często w grupie osób umiarkowanie optymistycznych pojawiała się odpowiedź „nie wiem”. Osoby skrajnie pesymistyczne najczęściej wskazują właśnie przedstawicieli dyrekcji, na drugim miejscu pada odpowiedź „nie wiem”, a stosunkowo rzadko jako autorów programu zmiany widzą oni w przedstawicielach kierownictwa średniego szczebla (4,6%) i związków zawodowych (6,5%), nie wskazują w ogóle na szeregowych pracownikach jako na autorów programu zmian. Osoby umiarkowanie pesymistyczne obok przedstawicieli dyrekcji stosunkowo często wybierają instytucje i

organizacje zewnętrzne, stosunkowo rzadko przypisują autorstwo członkom rady nadzorczej, a odrzucają przedstawicieli związków zawodowych i szeregowych pracowników jako autorów programu zmian. Tylko bardzo optymistyczne osoby wskazały na szeregowych pracowników jako autorów programu zmiany (wymieniani byli na drugim miejscu po przedstawicielach dyrekcji). Stosunkowo często na kierowników średniego szczebla wskazują osoby umiarkowanie optymistyczne oraz osoby o przeciętnym stylu poznawczym.

Tabela.9. Styl poznawczy a pożądaní autorzy programu zmiany

Przedział	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
<= 0	45 34,6%	29 22,3%	7 5,4%	17 13,1%	16 12,3%	2 1,5%	7 5,4%	7 5,4%	130 56,3%
1 - 2	24 53,3%	8 17,8%	6 13,3%	2 4,4%	2 4,4%	3 6,7%	0 -	0 -	45 19,5%
3 - 5	15 48,4%	2 6,5%	5 16,2%	2 6,5%	4 12,9%	1 3,2%	1 3,2%	1 3,2%	31 13,4%
6 - 8	5 38,5%	2 15,4%	0 -	1 7,7%	5 38,5%	0 -	0 -	0 -	13 5,6%
> 8	4 33,3%	1 8,3%	4 33,3%	0 -	3 25,0%	0 -	0 -	0 -	12 4,4%
Razem	93 40,3%	42 18,2%	22 9,5%	22 9,5%	30 13,0%	6 2,6%	8 3,5%	8 3,5%	231 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rady nadzorczej, c - kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - szeregowi pracownicy, f - instytucje lub organizacje zewnętrzne, g - inni, h - nie wiem

Wszyscy badani, niezależnie od pozycji na skali pesymizm-optymizm najczęściej wskazują na przedstawicieli dyrekcji jako tych, którzy powinni opracowywać program zmian w przedsiębiorstwie. Osoby umiarkowanie optymistyczne najczęściej wskazują na przedstawicieli dyrekcji i szeregowych pracowników, jako pożądaných autorów programu zmiany. Natomiast osoby bardzo optymistyczne, obok członków dyrekcji, jednakowo często wskazują na kierowników średniego szczebla, na trzecim miejscu umieszczając szeregowych pracowników danego przedsiębiorstwa. Zarówno osoby skrajnie jak i umiarkowanie pesymistyczne zgodnie, po przedstawicielach dyrekcji, na drugim miejscu umieszczają członków rady nadzorczej. Wśród skrajnych pesymistów stosunkowo często przedstawiciele związków zawodowych i szeregowi pracownicy uważani są za pożądaných autorów programu zmiany przedsiębiorstwa. Również optymiści (umiarkowani i skrajni) stosunkowo często wskazują na szeregowych pracowników jako pożądaných autorów programów zmian. Zasadniczo najczęściej skrajni pesymiści przyznają, że nie wiedzą kto powinien opracowywać program zmian w przedsiębiorstwie. Wszyscy badani najrzadziej wskazują na instytucje i organizacje zewnętrzne (np. Rząd, Sejm, partie polityczne) jako pożądaných przez siebie

autorów programu zmian. Interesujące wydaje się, nie biorą ich w ogóle pod uwagę optymiści, uwzględniają natomiast, choć w niewielkim stopniu, pesymiści.

Tabela.10. Styl poznawczy a ocena słuszności decyzji o zmianie

Przedziały liczbowe	Tak		Nie		?		Suma	
<= 0	44	47,8%	15	16,3%	33	35,9%	92	53,5%
1 - 2	26	76,5%	3	8,8%	5	14,7%	34	19,8%
3 - 5	18	64,3%	4	14,3%	6	21,4%	28	16,3%
6 - 8	10	90,9%	0	-	1	9,1%	11	6,4%
> 8	6	85,7%	1	14,3%	0	-	7	4,0%
Razem	104	60,5%	23	13,4%	45	26,2%	172	100,0%

Większość badanych akceptuje decyzję o zmianie. Zdecydowanie dominują one wśród optymistów, zarówno umiarkowanych, jak i skrajnych. Natomiast wśród skrajnych pesymistów, chociaż osób akceptujących decyzję o zmianie jest najwięcej (47,8%), to stosunkowo liczna jest grupa osób niezdecydowanych w tej kwestii (35,9%). Ponadto wśród skrajnych pesymistów stosunkowo najwięcej, w porównaniu z innymi kategoriami społeczno-zawodowymi, jest osób uważających decyzję o zmianie za błędną. A więc pesymiści, podobnie jak osoby „przeciętne”, mają najwięcej wątpliwości co do słuszności decyzji o zmianie. Optymiści w przewadze akceptują tę decyzję.

Tabela.11. Styl poznawczy a zrozumienie celów zmiany

Przedz. liczbowe	a		b		c		d		Suma	
<= 0	38	41,3%	44	47,8%	5	5,3%	5	5,3%	92	53,5%
1 - 2	10	29,4%	18	52,9%	3	8,8%	3	8,8%	34	19,7%
3 - 5	10	35,7%	14	58,0%	3	10,7%	1	3,6%	28	16,3%
6 - 8	3	27,3%	5	45,4%	3	27,3%	0	-	11	6,4%
> 8	2	28,6%	3	42,8%	2	28,6%	0	-	7	4,1%
Razem	63	36,6%	84	48,8%	16	9,3%	9	5,2%	172	100,0

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

Wśród optymistów nie ma osób identyfikujących się w pełni z celami zmiany, a przeważają te, które uważają je za mało zrozumiałe i mało jasne dla siebie, a pozostałe osoby uważają je albo za zupełnie niezrozumiałe, albo dość zrozumiałe. Osoby skrajnie pesymistyczne cele zmiany najczęściej określają jako mało jasne (47,8%) lub zupełnie niezrozumiałe(41,3%). W grupie osób umiarkowanie pesymistycznych dość wyraźnie przeważają osoby, które uważają cele zmiany za mało zrozumiałe, mniej jest osób, dla których są one zupełnie niezrozumiałe. W obu tych grupach, umiarkowanych lub skrajnych pesymistów, zdecydowanie mniej licznie reprezentowane są osoby, które identyfikują się z celami zmiany lub uważają je za zupełnie jasne i zrozumiałe. Podobnie prezentuje się grupa osób o przeciętnej pozycji w

zakresie pesymizmu- optymizmu: zdecydowanie największy jest w tej grupie odsetek osób, dla których cele zmiany są jedynie w niewielkim stopniu zrozumiałe, dla co trzeciej osoby z tej grupy cele zmiany są zupełnie niezrozumiałe, co dziesiąta osoba rozumie cele zmiany, a jedynie nikły odsetek w pełni się z nimi identyfikuje. Generalnie, niemal połowa badanych uważa cele zmiany za mało jasne i zrozumiałe dla siebie. Jedynie w grupie skrajnych pesymistów ilość osób, dla których cele zmiany są zupełnie niejasne lub mało jasne jest podobna do siebie. W każdej następnej kategorii (umiarkowany pesymizm, przeciętny styl poznawczy, umiarkowany i zdecydowany optymizm) ujawnia się wyraźna przewaga osób, które przyznają, że cele zmiany są mało jasne, a stosunkowo mniej jest osób, dla których są one zupełnie niezrozumiałe.

Tabela. 12. Styl poznawczy a zrozumienie metod wprowadzania zmiany

Przedziały liczbowe	a	b	c	d	Suma
< = 0	46 50,0%	37 40,2%	8 8,7%	1 1,1%	92 53,5%
1 - 2	12 35,3%	15 44,1%	5 14,7%	2 5,9%	34 19,8%
3 - 5	16 57,1%	11 39,3%	1 3,6%	0 -	28 16,3%
6 - 8	4 36,4%	6 54,5%	1 9,1%	0 -	11 6,4%
> 8	1 14,3%	6 85,7%	0 -	0 -	7 4,0%
Razem	79 45,3%	75 43,6%	15 8,7%	3 1,7%	172 100,0%

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

Niemal połowa badanych uważa sposób wprowadzania zmian za zdecydowanie niejasny i niezrozumiały dla siebie, a nieznacznie mniejszy odsetek badanych uważa go za mało jasny i mało zrozumiały. Tylko co dziesiąta osoba przyznaje, że sposób wprowadzania zmian jest dla niej jasny i zrozumiały lub w pełni satysfakcjonujący. Połowa spośród osób bardzo pesymistycznych nie rozumie sposobu wprowadzania zmian w swoim przedsiębiorstwie, a dla nieznacznie mniejszej części tej grupy jest on mało zrozumiały. Wśród osób umiarkowanie pesymistycznych stosunkowo najwięcej jest tych, dla których sposób wprowadzania zmian jest mało zrozumiały, ale nadal znaczący jest odsetek osób zupełnie nie rozumiejących sposobu wprowadzania zmian. Osoby „przeciętne” to głównie osoby zupełnie nie rozumiejące metod wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, a jedynie nikły odsetek określa je jako dosyć jasne i zrozumiałe. Więcej niż połowa osób umiarkowanie optymistycznych uważa sposoby wprowadzania zmian za mało jasne i mało zrozumiałe. Około jedna trzecia tej grupy uważa jednak sposoby wprowadzania zmian za zupełnie niezrozumiałe dla siebie. Wśród osób bardzo optymistycznych zdecydowanie dominują osoby, które uważają sposoby wprowadzania zmian w swoim przedsiębiorstwie za mało zrozumiałe. Sposób, metody wprowadzania zmian w

przedsiębiorstwie są więc dla zdecydowanej większości badanych mało jasne i niezrozumiałe, niezależnie od stylu poznawczego, ale wśród osób bardzo pesymistycznych i osób o przeciętnym stylu poznawczym przeważają osoby, które przyznają, że zupełnie nie rozumieją sposobu wprowadzania zmian. Natomiast wśród osób umiarkowanie pesymistycznych, umiarkowanie optymistycznych i zdecydowanie optymistycznych przeważają osoby które twierdzą, że sposób wprowadzania zmian jest mało jasny (a nie zupełnie niezrozumiały).

Tabela.13. Styl poznawczy a oczekiwania związane ze zmianą

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	Suma
< = 0	40 37,4%	8 7,5%	14 13,1%	33 30,8%	1 0,9%	3 2,8%	8 7,5%	107 54,3%
1 - 2	13 34,2%	4 10,5%	2 5,3%	14 36,8%	2 5,3%	2 5,3%	1 2,6%	38 19,3%
3 - 5	7 22,6%	2 6,5%	2 6,5%	16 51,6%	4 12,9%	0 -	0 -	31 15,7%
6 - 8	6 46,2%	0 -	2 15,4%	5 38,5%	0 -	0 -	0 -	13 6,6%
> 8	1 12,5%	1 12,5%	0 -	5 62,5%	0 -	1 12,5%	0 -	8 4,1%
Razem	67 34,0%	15 7,6%	20 10,2%	73 37,1%	7 3,5%	6 6,1%	9 4,6%	197 100,0%

a - polepszenia własnej sytuacji, b - pogorszenia własnej sytuacji, c - moja sytuacja nie zmieni się, d - polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, e - pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa, f- kondycja przedsiębiorstwa nie zmieni się, g - nie wiem

Osoby bardzo pesymistyczne oczekują przede wszystkim polepszenia własnej sytuacji, na drugim miejscu jest oczekiwanie polepszenia kondycji przedsiębiorstwa. Stosunkowo znaczący odsetek osób w tej grupie nie spodziewa się żadnych zmian w swojej sytuacji osobistej (13,1%). Natomiast skrajni pesymiści niemal zupełnie nie spodziewają się pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa. Osoby umiarkowanie pesymistyczne najczęściej oczekują poprawy kondycji przedsiębiorstwa, nieco rzadziej polepszenia własnej pozycji. Jednocześnie co dziesiąta osoba umiarkowanie pesymistyczna spodziewa się pogorszenia swojej sytuacji, o połowę mniej osób spodziewa się pogorszenia kondycji firmy. Wśród osób o przeciętnym stylu poznawczym zdecydowanie przeważają osoby, które oczekują poprawy kondycji przedsiębiorstwa, znacznie mniej osób oczekuje poprawy swojej własnej sytuacji, na trzecim miejscu wskazując pogorszenie kondycji przedsiębiorstwa (12,9%). Osoby umiarkowanie optymistyczne oczekują przede wszystkim polepszenia własnej pozycji (niemal połowa tej grupy), na drugim miejscu wskazując na polepszenie kondycji przedsiębiorstwa. Osoby z tej grupy nie spodziewają się pogorszenia ani w zakresie własnej pozycji, ani pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa. Wśród osób bardzo optymistycznych zdecydowanie dominuje oczekiwanie polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, znacznie rzadziej pojawia się

oczekiwanie polepszenia własnej sytuacji lub jej pogorszenia oraz zachowanie niezmienionej kondycji przedsiębiorstwa. Charakterystyczne wydaje się to, że zarówno osoby skrajnie pesymistyczne i umiarkowanie optymistyczne najczęściej spodziewają się poprawy własnej pozycji, a na drugim miejscu wskazują poprawę kondycji przedsiębiorstwa. Wszyscy pozostali badani na pierwszym miejscu stawiają poprawę kondycji przedsiębiorstwa, na drugim poprawę własnej sytuacji.

Tabela. 14. Styl poznawczy a możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy

Przedziały liczbowe	Tak	Nie	?	Suma
< = 0	23 25,0%	39 42,4%	30 32,6%	92 53,5%
1 - 2	7 20,6%	14 41,2%	13 38,2%	34 19,8%
3 - 5	6 21,4%	15 53,6%	7 25,0%	28 16,3%
6 - 8	1 9,1%	7 63,6%	3 27,3%	11 6,4%
> 8	1 14,3%	5 71,4%	1 14,3%	7 40,1%
Razem	38 22,1%	80 46,5%	54 31,4%	100,0%

Niemal połowa badanych nie zamierza odchodzić z dotychczasowego miejsca pracy, około jedna czwarta bierze pod uwagę taką ewentualność, pozostali (niemal jedna trzecia) to osoby niezdecydowane. Tendencja ta utrzymuje się u wszystkich osób badanych, zarówno pesymistów, optymistów, jak i osób uzyskujących przeciętny wynik w zakresie pesymizmu-optymizmu.

Tabela. 15. Styl poznawczy a wyobrażenia na temat możliwości, jakie niesie ze sobą zmiana

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d	e	f	Suma
< = 0	16 14,3%	42 37,5%	30 26,8%	2 1,8%	19 20,0%	3 2,7%	112 53,8%
1 - 2	12 29,3%	16 39,0%	6 14,6%	1 2,4%	6 14,6%	0	41 19,7%
3 - 5	9 28,1%	12 37,5%	7 21,8%	0	4 12,5%	0	32 15,4%
6 - 8	2 14,3%	9 64,3%	3 21,4%	0	0	0	14 6,7%
> 8	0	3	2	1	3	0	9

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d	e	f	Suma
	-	33,3%	22,2%	11,1%	33,3%	-	4,3%
Razem	39 2,7%	82 47,7%	48 27,9%	4 2,3%	32 18,6%	3 1,7%	208 100,0%

a - jest szansą na osobisty rozwój, b - jest szansą na lepsze zarobki, c - zwiększa obciążenie pracą, d - jest niepotrzebną stratą czasu i energii pracowników, e - zachowuje *status quo*, f - inne możliwości

Niemal połowa badanych uważa, że zmiana stwarza możliwości większych zarobków, następna pod względem częstości wyborów możliwość to zwiększenie obciążenie pracą (27,9%), w dalszej kolejności pojawiają się następujące opcje: nie daje nic, utrzymuje dotychczasowy stan rzeczy (18,6%). Najrzadziej wybierane odpowiedzi to: zmiana jest szansą na własny rozwój (2,7%), jest niepotrzebną stratą czasu i energii pracowników (2,3%). „inne możliwości” (1,7%).

Osoby bardzo pesymistyczne obok szansy na lepsze zarobki najczęściej postrzegają zmianę w kategoriach większego obciążenia pracą lub zachowania dotychczasowego stanu rzeczy. Natomiast osoby umiarkowanie pesymistyczne i o przeciętnym stylu poznawczym oprócz elementów występujących wśród skrajnych pesymistów, stosunkowo często (29,3% badanych w tej grupie) wskazuje na zmianę jako szansę dla osobistego rozwoju. W grupie osób pesymistycznych (bardzo i umiarkowanie) oraz „przeciętnych” możliwość rozwoju osobistego w wyniku zmiany pojawia się znacznie częściej, niż u osób umiarkowanie optymistycznych, a nie pojawia się w ogóle w grupie osób bardzo optymistycznych. Zmiana jako niepotrzebna strata czasu pojawia się w odpowiedziach osób bardzo i umiarkowanie pesymistycznych, nie pojawia się natomiast w ogóle u osób „przeciętnych” i umiarkowanie optymistycznych. Większość osób umiarkowanie optymistycznych (64,3%) widzi w zmianie szansę na osobisty rozwój i być może jedynie w tym ujawnia się ich optymizm, jako że w pozostałych wyborach są podobni do osób pesymistycznych. Ze względu jednak na małą liczebność grupy optymistów dane te należy traktować z dużą ostrożnością.

Tabela. 16. Styl poznawczy a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa

Przedziały liczbowe	a	b	c	d
<= 0	2.64	1.8	2.85	2.96
1 - 2	2.62	1.97	2.71	2.85
3 - 5	2.93	2.18	2.89	2.96
6 - 8	2.73	1.73	2.82	3.18
> 8	2.43	2.0	2.43	2.71

Ocena dotyczyła takich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa jak: a - polityka kadrowa, b - polityka płacowa, c - wyniki produkcyjne, d - pozycja na rynku. Badani oceniali je posługując się 5-ciopunktową skalą o następujących wartościach: 1- zdecydowanie niezadowolony, 2 - raczej niezadowolony, 3 - przeciętnie zadowolony, 4- dosyć zadowolony, 5- bardzo zadowolony.

Większość ocen oscyluje między „raczej niezadowolony” a „przeciętnie zadowolony” w każdej ze sfer działania przedsiębiorstwa oraz w każdej z grup wyodrębnionej ze względu na poziom pesymizmu- optymizmu. Generalnie, wszyscy badani najwyżej oceniają pozycję rynkową swoich przedsiębiorstw i zgodnie, najniżej ich politykę płacową. Jednocześnie osoby umiarkowanie optymistyczne stosunkowo najwyżej oceniają pozycję rynkową swoich przedsiębiorstw, a stosunkowo najniżej w porównaniu z innymi, politykę płacową. Charakterystyczne wydaje się, że osoby o przeciętnych wynikach w skali pesymizmu- optymizmu są stosunkowo najbardziej zadowolone, w porównaniu z innymi kategoriami społeczno-zawodowymi, z polityki płacowej własnych przedsiębiorstw, polityki kadrowej oraz z wyników produkcyjnych swoich przedsiębiorstw. Jedynie pozycję przedsiębiorstwa na rynku wyżej oceniają umiarkowani optymiści, niż osoby o przeciętnym stylu poznawczym. Najmniej zadowolone z polityki kadrowej oraz wyników produkcyjnych w swoich przedsiębiorstwach są osoby bardzo optymistyczne.

Tabela. 17. Styl poznawczy a gotowości do zaangażowania się w proces zmiany

Przedz. liczbowe	1	2	3	4	5	Suma
< = 0	6 6,5%	23 25,0%	34 36,9%	23 25,0%	6 6,5%	92 53,5%
1 - 2	0 -	5 14,7%	11 32,4%	15 44,1%	3 8,8%	34 19,7%
3 - 5	1 3,6%	4 14,3%	14 50,0%	8 28,6%	1 3,6%	28 16,3%
6 - 8	0 -	2 18,2%	2 18,2%	7 63,6%	0 -	11 6,4%
> 8	1 14,3%	0 -	1 14,3%	3 42,8%	2 28,6%	7 4,0%
Razem	8 4,6%	34 19,8%	62 36,0%	56 32,6%	12 7,0%	172 100,0%

Badani posługiwali się 5-ciopniową skalą, wg której określali własny poziom gotowości do zaangażowania się w proces zmian w swoim przedsiębiorstwie: Punkty skali są następujące: 1 - brak gotowości, 2 - gotowy w niewielkim stopniu, 3 - przeciętna gotowość, 4 - dość duża gotowość, 5 - pełna gotowość.

Większość badanych w przeciętnym lub w dość dużym stopniu gotowa jest zaangażować się w proces zmian. Stosunkowo najmniej jest osób przyznających się do braku jakiegokolwiek gotowości do zaangażowania się. Wśród osób skrajnie pesymistycznych najwięcej jest tych, którzy w przeciętnym stopniu gotowi są zaangażować się w proces zmian. Natomiast czwarta część tej grupy gotowa jest do niewielkiego zaangażowania, ale dokładnie tyle samo osób deklaruje dość duże zaangażowanie. Osoby umiarkowanie pesymistyczne to najczęściej osoby gotowe do dość dużego zaangażowania (44,1%). Druga pod względem liczebności grupa osób umiarkowanie pesymistycznych wykazuje przeciętną gotowość do

zaangażowania się w proces zmian. Podobnie jak w grupie skrajnych pesymistów niewielki odsetek stanowią osoby skłonne w pełni zaangażować się w proces zmian, ale nikt nie przyznaje się do całkowitego braku gotowości do zaangażowania się w zmiany. W grupie osób „przeciętnych” połowa badanych deklaruje przeciętne zaangażowanie, następną pod względem liczebności grupą są osoby gotowe do dość dużego zaangażowania. Niewielki odsetek stanowią osoby gotowe do pełnego zaangażowania, jak i te, które nie chcą angażować się w proces zmian. Wśród osób umiarkowanie optymistycznych zdecydowanie dominują osoby gotowe zaangażować się w dosyć dużym stopniu w proces zmian. Pozostałe osoby deklarują przeciętną bądź małą gotowość. Nie ma w tej grupie osób prezentujących skrajne postawy - pełnej gotowości lub braku gotowości. Wśród nielicznej grupy osób bardzo optymistycznych zdecydowanie dominują osoby deklarujące dużą lub pełną gotowość do zaangażowania się w proces zmian. W grupie tej w jednakowym stopniu reprezentowane są osoby o przeciętnej gotowości oraz braku gotowości do angażowania się w zmiany. Można więc przyjąć, że osoby optymistyczne skłonne są bardziej niż pesymiści zaangażować się w proces zmian, przy świadomości niewielka liczebność grupy osób optymistycznych bardzo utrudnia jakiegokolwiek wnioskowanie dotyczące tej grupy osób.

Tabela.18. Styl poznawczy a postrzeganie przyczyn i źródeł zmian

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d	e	f	g
< = 0	3.58	3.98	2.29	2,89	2.43	3,62	1.91
1 - 2	3.53	4.03	2,24	3.15	2.18	4.06	#
3 - 5	3,46	3.96	2.46	2.92	2.27	3,54	#
6 - 8	3.09	3.73	2.0	2.82	2.18	3.55	3.0
> 8	3.71	3.86	3.0	2.71	2.14	3.71	#

a - interes państwa w skali międzynarodowej, b - zmiany polityczno-gospodarcze wewnątrz kraju, c - realizacja interesów określonej partii, ugrupowania, d - spełnienie postulatów pracowniczych, e - realizacja interesów małej grupy ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa, f - dotychczasowe wyniki produkcyjne
 Badani posługując się 5-ciostopniową skalą oceniali wpływ wyszczególnionych podmiotów na proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Punkty skali oznaczają: 1- nieważne, 2- mało ważne, 3- raczej ważne, 4- ważne, 5- najważniejsze; # brak danych

Większość badanych największy wpływ na inicjację zmian w swoich przedsiębiorstwach przypisują zmianom polityczno-gospodarczym wewnątrz kraju, jedynie osoby umiarkowanie pesymistyczne większą wagę przypisują dotychczasowym wynikom produkcyjnym swego przedsiębiorstwa. Natomiast osoby bardzo optymistyczne większe znaczenie przypisują interesowi państwa w skali międzynarodowej, niż zmianom polityczno-gospodarczym i wynikom produkcyjnym. Jednocześnie wszyscy badani najmniejszy wpływ na zainicjowanie zmian widzą w realizacji interesów małej grupy ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa lub realizacji

interesów określonej partii, chociaż osoby bardzo optymistyczne również stosunkowo mały wpływ przypisują spełnieniu postulatów pracowniczych.

Tabela.19. Styl poznawczy a postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	h	i	Suma
<= 0	60 36,4%	18 10,9%	14 8,5%	7 7,2%	7 7,2%	18 10,9%	30 18,2%	11 6,7%	0 -	165 53,9%
1 - 2	22 32,8%	6 8,9%	10 14,9%	2 3,0%	6 8,9%	7 14,4%	9 13,4%	2 3,0%	3 4,5%	67 21,9%
3 - 5	12 24,0%	6 12,0%	7 14,0%	1 2,0%	4 8,0%	8 16,0%	7 14,0%	5 10,0%	0 -	50 16,3%
6 - 8	5 38,5%	1 7,7%	2 15,4%	1 7,7%	1 7,7%	1 7,7%	1 7,7%	1 7,7%	0 -	13 4,3%
> 8	4 36,4%	1 9,1%	0 -	1 9,1%	1 9,1%	0 -	4 36,4%	0 -	0 -	11 3,6%
Razem	103 59,9%	32 18,6%	33 19,2%	12 7,0%	19 11,0%	34 19,7%	51 29,7%	19 11,0%	3 1,7%	306 100,0

a - konieczność zwolnień grupowych i/lub indywidualnych, b - zmiana profilu przedsiębiorstwa, c - konieczność przekwalifikowania zawodowego, d - obniżenie własnej pozycji zawodowej, e - zmiany w zakresie dotychczasowych obowiązków, f - nowy system wynagrodzeń, g - ograniczenie świadczeń socjalnych, h - zaostrezenie dyscypliny pracy, i - inne możliwości

Najczęściej wymienianym przez badanych zagrożeniem jest obawa przed zwolnieniami grupowymi lub indywidualnymi (59,9%), następnie ograniczenie świadczeń socjalnych (29,7%), nowy system wynagrodzeń (19,7%), konieczność przekwalifikowania zawodowego (19,2% oraz zmiana profilu przedsiębiorstwa (18,6%). Badani najmniej obawiają się zmian w zakresie dotychczasowych obowiązków (11,0%), zaostrezenia dyscypliny pracy (1,0%) i obniżenia własnej pozycji zawodowej (7,0%). Inne możliwości, nie sprecyzowane to 1,7% udzielonych odpowiedzi. A więc wszyscy, niezależnie od stylu poznawczego najczęściej obawiają się zwolnień grupowych lub indywidualnych. Osoby bardzo pesymistyczne na kolejnych miejscach wskazują obawę przed ograniczeniem świadczeń socjalny, zmianę profilu przedsiębiorstwa i nowy system wynagrodzeń. Osoby umiarkowanie pesymistyczne bardziej obawiają się konieczności przekwalifikowania zawodowego niż zmiany profilu przedsiębiorstwa. Wśród osób o przeciętnym stylu poznawczym dominują takie same obawy, jak wśród umiarkowanych pesymistów. Osoby umiarkowanie optymistyczne obawiają się głównie zwolnień i konieczności przekwalifikowania się, a osoby bardzo optymistyczne obawiają się ograniczenia świadczeń socjalnych, natomiast nie boją się ani nowego systemu wynagrodzeń, ani konieczności przekwalifikowania się.

Tabela. 20. Styl poznawczy a stosunek do zmian

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
<= 0	67 27,3%	34 13,9%	13 5,3%	13 5,3%	62 25,3%	22 9,0%	18 7,3%	16 6,5%	245 56,6%
1 - 2	22 28,2%	7 9,0%	2 2,6%	3 3,8%	18 23,1%	13 16,7%	8 10,2%	5 6,4%	78 18,0%
3 - 5	20 27,8%	13 18,0%	4 5,6%	5 6,9%	17 26,6%	5 6,9%	5 6,9%	3 4,2%	72 16,6%
6 - 8	8 30,8%	3 11,5%	2 7,7%	1 3,8%	5 19,2%	3 11,5%	3 11,5%	1 3,8%	26 6,0%
> 8	4 33,3%	0 -	0 -	0 -	3 25,0%	3 25,0%	2 16,7%	0 -	12 2,8%
Razem	121 28,0%	57 13,2%	21 4,8%	22 5,1%	105 24,2%	46 10,6%	36 8,3%	25 5,8%	433 100,0%

a - nie mam wpływu na sytuację, b - nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę, c - uważam, że przedsiębiorstwo powinno pracować na dotychczasowych zasadach, d - dokonywanie zmian to pomysł nieodpowiedzialnych ludzi, którzy chcą zrobić karierę, e - na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy, f - ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian, g - za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu, h - obecne kierownictwo winne jest kłopotom, jakie przeżywamy

Swój stosunek do zmian osoby **bardzo pesymistyczne** wyrażają najczęściej w zdaniach:

- Nie mam wpływu na sytuację (27,3%),
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli ludzie (25,3%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (13,9%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (9,0%).

Osoby **umiarkowanie pesymistyczne** wybierają najczęściej następujące zdania wyrażające ich stosunek do zmian:

- Nie mam wpływu na sytuację (28,2%),
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli ludzie (23,1%),
- Ci którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (16,7%),
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (10,2%).

Osoby o **przeciętnych wynikach w skali pesymizmu- optymizmu** najczęściej wybierają następujące zdania opisujące ich stosunek do zmian:

- Nie mam wpływu na sytuację (27,8%),
- Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (26,6%),

- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (18,0%).
- Następne zdanie wybierane były z dużo mniejszą częstotliwością, nie zostały więc wzięte pod uwagę.

Osoby **umiarkowanie optymistyczne** najczęściej wybierają następujące zdania oddające ich stosunek do zmian:

- Nie mam wpływu na sytuację (30,8%),
- Na wszelkich zmianach najczęściej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (19,2%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (11,5%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (11,5%),
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (11,5%).

Osoby **bardzo optymistyczne** swój stosunek do zmian oddają w następujących zdaniach:

- Nie mam wpływu na sytuację (33,3%)
- Na wszelkich zmianach najczęściej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (25,0%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc z dużą ostrożnością odnosić się do wszelkich zmian (25,0%),
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (16,7%).

Jedynie pojedyncze były wypowiedzi wyrażające konstruktywny stosunek do zmian. Pojawiły się one w się one tylko w grupie osób optymistycznych. Generalnie wszyscy badani posługiwali się tym samym zestawem zdań opisujących ich stosunek do zmian. Wśród osób bardzo pesymistycznych dominuje postawa unikania, a obecne są elementy projekcji i agresji. Osoby umiarkowanie pesymistyczne charakteryzuje przewaga postawy projekcyjnej, a dodatkowo występują elementy unikania i agresji. Z kolei osoby przeciętne w zakresie pesymizmu-optymizmu odznaczają się jednakowym nasileniem postawy unikania, agresji i projekcji. U osób umiarkowanie optymistycznych postawy unikania i projekcji są jednakowo mocno zaznaczone, mniej jest elementów agresji. Osoby bardzo optymistyczne w swoim stosunku do zmian ujawniają różnorodne elementy, zarówno unikania jak i projekcji oraz

agresji. Jednocześnie tylko w tej grupie pojawiły się wypowiedzi mówiące o konstruktywnym stosunku do zmian.

Tabela 21. Styl poznawczy a ocena niechęci wobec zmian

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d	e	f
< = 0	1.60	1.71	2.17	2.50	3.36	2.93
1 - 2	1.44	1.62	1.88	2.56	3.24	3.03
3 - 5	1.52	1.73	2.00	3.00	3.68	2.93
6 - 8	1.45	1.82	2.18	2.91	3.27	2.82
> 8	1.00	1.00	2.14	3.29	3.71	3.29

Badani posługując się 5-ciestopniową skalą oceniali poziom niechęci do zmian u wybranych podmiotów. 1 punkt na skali oznacza brak niechęci, 2- słabą niechęć, 3- przeciętną niechęć, 4- dość dużą niechęć, 5- bardzo silną niechęć. Ocenie poddano następujące podmioty:

a - Przedstawiciele Dyrekcji, b - Członkowie Rady Nadzorczej, c - Kierownicy średniego szczebla, d - Działacze Związków Zawodowych, e - Szeregowi pracownicy, f - Pracownicy administracji.

Wszyscy badani zgodnie największą niechęć do zmiany przypisują szeregowym pracownikom, działaczom związków zawodowych i pracownikom administracji. Zdecydowanie najmniejsza niechęć wobec zmian przypisywana jest członkom rad nadzorczych i przedstawicielom dyrekcji. Osoby optymistyczne przypisują większą niechęć działaczom związków zawodowych niż pracownikom administracji.

Ze względu na niewielki odsetek osób zaliczonych do grupy optymistów (zwłaszcza skrajnych) wszelkie dane dotyczące tej grupy osób muszą być traktować z dużą ostrożnością, jedynie jako ukazujące możliwą (prawdopodobną) tendencję.

Zaprezentowane powyżej wyniki badań skłaniają do pewnych uogólnień.

- Wśród badanych zdecydowanie przeważają osoby o pesymistycznym stylu poznawczym.
- Zarówno wśród kobiet, jak i wśród mężczyzn jest porównywalny odsetek pesymistów.
- Najwięcej pesymistów to osoby w wieku 31-50 lat, najmniej pesymistów znajduje się wśród osób najstarszych (powyżej 51-go roku życia) . Staż pracy nie różnicuje badanych ze względu na styl poznawczy.
- Najwięcej osób o pesymistycznym stylu poznawczym to osoby z wykształceniem zawodowym, a najmniej osoby pesymistów jest wśród osób z wykształceniem wyższym, wśród tych ostatnich jest też najwięcej optymistów. Osoby z wyższym wykształceniem to rzadziej pesymiści, a częściej optymiści.
- Najwięcej osób skrajnie pesymistycznych jest wśród pracowników administracji i wśród pracowników wykonawczych, najmniej wśród kierowników. Natomiast taki sam odsetek optymistów występuje w każdej z badanych kategorii społeczno-zawodowych.

- Chociaż osoby optymistyczne częściej niż pesymiści deklarują dostęp do informacji na temat zmian w przedsiębiorstwie, to różnice między optymistami a pesymistami nie są zbyt duże.
- Decyzję o zmianie akceptują głównie optymiści. Pesymiści są często niezdecydowani w jej ocenie.
- Optymiści zdecydowanie bardziej i częściej niż pesymiści gotowi są zaangażować się w proces zmian w przedsiębiorstwie. Tylko wśród optymistów pojawiły się konstruktywne deklaracje postaw wobec zmian.
- Osoby optymistyczne częściej deklarują zrozumienie dla celów zmiany, pesymiści najczęściej mówią o niejasności celów i braku zrozumienia. Cele zmiany są jednak mało jasne i niezrozumiałe dla większości badanych osób niezależnie od stylu poznawczego. Natomiast optymiści częściej deklarują zrozumienie sposobu wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.
- Optymiści i pesymiści różnią się pod względem ogólnych oczekiwań związanych ze zmianą: pesymiści oczekują częściej polepszenia własnej pozycji, optymiści częściej oczekują polepszenia kondycji przedsiębiorstwa. Pesymiści stosunkowo często spodziewają się też pogorszenia własnej sytuacji.
- Osoby o pesymistycznym stylu poznawczym są bardziej niezadowolone z płac w swoim przedsiębiorstwie, niż osoby optymistyczne.
- Można przypuszczać, że wśród pesymistów (zwłaszcza skrajnych) występuje najsilniejszy opór przed zmianą, gdyż dysponują oni najmniejszym dostępem do informacji o zmianie, mają do niej najczęściej ambiwalentny lub krytyczny stosunek, stosunkowo często wraz ze zmianą spodziewają się pogorszenia własnej sytuacji, deklarują mniejszą gotowość do angażowania się na rzecz zmiany.

8.4. Poziom nadziei a stosunek do zmian

Tabela. 1. Rozkład wyników dotyczących wskaźnika nadziei

Przedziały liczbowe	Liczebność	Wartość w %	
			Uwagi
0 - 2	10	5,8	wyjątkowo pełen nadziei
3 - 6	73	42,4	umiark. pełen nadziei
7 - 8	46	26,7	przeciętny
9 - 11	36	29,3	umiark. pozbaw. nadziei
12-16	7	4,1	stan ostrej beznadziejności
Razem:	172	100,0	

Połowa badanej populacji to osoby wyjątkowo lub umiarkowanie pełne nadziei, ale jednocześnie jedna trzecia badanych to osoby nadziei pozbawione (w umiarkowanym lub krańcowym stopniu).

Tabela. 2. Poziom nadziei a płeć

Przedziały liczbowe	Kobiety liczebność	Kobiety wartość w %	Mężczyźni liczebność	Mężczyźni wartość w %	Uwagi
0 - 2	5	5,3	5	6,5	wyjątkowo pełen nadziei
3 - 6	40	42,1	33	42,9	umiark. pełen nadziei
7 - 8	20	21,1	26	33,7	przeciętny
9 - 11	26	27,4	10	13,0	umiark. pozbaw. nadziei
12-16	4	4,1	3	3,9	stan ostrej beznadziejności
Razem	95	100.0	77	100,0	

Zarówno mężczyźni (49,4%), jak i kobiety (47,4%) są niemal w takim samym stopniu pełni nadziei (blisko połowa w obu grupach). Również stan ostrej beznadziejności zasadniczo w jednakowym stopniu dotyczy kobiet jak i mężczyzn. Natomiast dwukrotnie więcej kobiet (31,5%) niż mężczyzn (16,9%) pozbawionych jest nadziei.

Tabela. 3. Poziom nadziei a przynależność do kategorii społeczno-zawodowej

Przedziały liczbowe	K liczebność	A liczebność	W liczebność	K wartość w %	A wartość w %	W wartość w %	Uwagi
0 - 2	6	4	0	13,0		0	wyjątkowo pełen nadziei
3 - 6	22	27	24	47,8	39,7	41,4	umiark. pełen nadziei
7 - 8	12	14	20	26,1	20,6	34,5	przeciętny
9 - 11	5	20	11	10,9	29,4	19,0	umiark. pozbaw. nadziei
12-16	1	3	3	2,2	4,4	5,2	stan ostrej beznadziejności
	46	68	58	100,0	100,0	100,0	

Najwięcej osób wyjątkowo pełnych nadziei znaleźć można wśród kierowników, natomiast osób wyjątkowo pełnych nadziei nie ma w ogóle wśród pracowników wykonawczych. Kierownicy w największym stopniu doświadczają nadziei, przy uwzględnieniu również jej umiarkowanego nasilenia. W najmniejszym stopniu doświadczają nadziei pracownicy wykonawczy, a w nieco większym pracownicy administracji, choć też rzadziej niż kierownicy. Jednocześnie stan ostrej beznadziejności stosunkowo najczęściej występuje właśnie wśród pracowników wykonawczych, nieco rzadziej wśród pracowników

administracyjnych, a o połowę rzadziej wśród kierowników. Generalnie kategorią najwyraźniej pozbawioną nadziei (w stopniu umiarkowanym i dużym) są pracownicy administracji (jedna trzecia badanej populacji). Stosunkowo najmniej osób pozbawionych nadziei znajduje się wśród przedstawicieli kierownictwa.

Tabela. 4. Poziom nadziei a wykształcenie

Przedziały liczbowe	Z liczebność	Z wartość w %	S liczebność	S wartość w %	W liczebność	W wartość w %	Uwagi
0 - 2	1	2,6	3	3,4	6	13,6	wyjątkowo pełen nadziei
3 - 6	12	30,8	37	41,6	24	54,5	umiark. pełen nadziei
7 - 8	16	41,0	20	22,5	10	22,7	przeciętny
9 - 11	9	23,1	25	28,1	2	4,5	umiark. pozbaw. nadziei
12-16	1	2,6	4	4,5	2	4,5	stan ostrej beznadziejności
Razem	39	100,0	89	100,0	44	100,0	

Stosunkowo najwięcej osób doświadczających nadziei znajduje się wśród osób z wyższym wykształceniem (68,1%). Znacznie mniej jest takich osób w grupie z wykształceniem średnim (45,0%), najmniej w grupie z wykształceniem zawodowym (33,4%). Jednocześnie stosunkowo najmniej osób z wykształceniem zawodowym przeżywa stan ostrej beznadziejności, w nieco większym stopniu zdarza się to osobom z wykształceniem średnim i wyższym. Wśród osób pozbawionych nadziei, łącznie w stopniu umiarkowanym i silnym, zdecydowanie najmniej jest osób posiadające wyższe wykształcenie, najwięcej zaś osób pozbawionych nadziei (jedna trzecia badanej populacji), to osoby o średnim wykształceniu. Wśród osób z zawodowym wykształceniem jedną czwartą stanowią ci, którzy pozbawieni są nadziei (w stopniu umiarkowanym lub skrajnym). Jednocześnie osoby z wykształceniem zawodowym stanowią zdecydowanie najliczniejszą grupę uzyskującą przeciętny wynik w zakresie doświadczania nadziei. Wydaje się więc, że osoby pozbawione nadziei to przede wszystkim osoby o średnim wykształceniu, pracujące w administracji (porównaj tabela powyżej).

Tabela. 5. Poziom nadziei a staż pracy

Przedziały liczbowe	1mies.- 6 lat	Wartość w %	7 -12 lat	Wartość w %	13- 20 lat	wartość w %	>20 lat i wart. w %
0 - 2	4	2,3	2	1,2	2	1,2	4 - 2,3%
3 - 6	12	6,9	15	8,7	25	14,5	23 - 13,4%
7 - 8	6	3,5	11	6,4	9	5,2	17 - 9,9%
9 - 11	2	1,2	1	0,6	20	11,6	11 - 6,4%
12-16	2	1,2	1	0,6	2	1,2	1- 0,6%
Razem	26	15,1	32	18,6	58	33,7	56- 32,6%

Najliczniejszą grupą wśród osób posiadających nadzieję w stopniu dużym i umiarkowanym są osoby zatrudnione trzynaście lat i więcej. Osób tych jest niemal dwukrotnie więcej, niż osób o stażu krótszym niż trzynaście lat. Jednocześnie też najwięcej osób pozbawionych nadziei (skrajnie i w stopniu umiarkowanym) to osoby o stażu od 13-20 lat, wśród osób o takim stażu pracy jest też najwięcej osób o pesymistycznym stylu poznawczym. Natomiast zdecydowanie najmniej osób pozbawionych nadziei znajduje się wśród osób o stażu od 7-12 lat.

Tabela. 6. Poziom nadziei a wiek życia

Przedział liczbowy	<=30 lat	Wart. w %	31-40 lat	Wart. w %	41-50 lat	Wart. w %	>=51 lat	Wart. w %
0 - 2	3	11,5	1	1,6	3	4,5	3	16,7
3 - 6	8	30,8	26	42,6	34	50,7	6	33,3
7 - 8	11	42,3	17	27,9	14	20,9	5	27,8
9 - 11	2	7,7	15	24,6	15	22,4	3	16,7
12-16	2	7,7	2	3,3	1	1,5	1	5,6
Razem	26	100,0	61	100,0	67	100,0	18	100,0

Najliczniejszą grupę wśród osób posiadających nadzieję w stopniu w stopniu wyjątkowym i umiarkowanym stanowią osoby w wieku 41-50 lat, a zaraz po nich osoby w wieku powyżej 50 lat. Osoby wyjątkowo pełne nadziei w grupie w wiekowej najmłodszej - do trzydziestu lat i w grupie od 31-40 lat występują z podobną częstością. Połowa grupy osób w wieku 41-50 lat to osoby o umiarkowanym poziomie nadziei. Najliczniejszą grupę osób pozbawionych nadziei stanowią osoby w wieku od 31-40 lat, co w przybliżeniu odpowiada stażowi pracy od 13-20 lat. Najrzadziej spotkać można osoby pozbawione nadziei w grupie osób najmłodszych, czyli poniżej trzydziestego roku życia. W tej grupie wiekowej jest też zdecydowanie najwięcej osób wykazujących przeciętny poziom posiadanej nadziei.

Tabela 7. Poziom nadziei a dostęp do informacji o zmianie

Przedziały liczbowe	Tak		Nie		Suma
0 - 2	9	90,0%	1	10,0%	10 5,8%
3 - 6	39	53,4%	34	46,6%	73 42,4%
7 - 8	26	56,5%	20	43,5%	46 26,7%
9 - 11	15	41,7%	21	58,3%	36 20,9%
12 - 16	6	85,7%	1	14,3%	7 4,1%
Razem	95	55,2%	77	44,8%	172 100,0%

Niemal wszystkie osoby o najwyższym wskaźniku nadziei potwierdzają dostęp do informacji o zmian. Stosunkowo mniej osób o umiarkowanym poziomie nadziei potwierdza dostęp do informacji o zmianach, choć nadal jest to co druga osoba w grupie o tym nasileniu nadziei. Nieznacznie więcej niż połowa grupy osób umiarkowanie pełnych nadziei (53,4%) stwierdza, iż ma dostęp do informacji o zmianie. Natomiast wśród osób umiarkowanie pozbawionych nadziei więcej niż połowa mówi o braku dostępu do informacji o zmianie (58,3%). Osoby w stanie ostrej beznadziejności w większości również mają dostęp do informacji. Zdecydowanie najliczniejszą grupą, która przyznaje się do braku informacji o zmianie w swoim przedsiębiorstwie stanowią więc osoby umiarkowanie pozbawione nadziei. Z powodu małych liczebności w skrajnych kategoriach, tzn. w grupie osób wyjątkowo pełnych nadziei i w stanie ostrej beznadziejności dane dotyczące tych grup mają mniejszą wartość diagnostyczną.

Tabela 8. Poziom nadziei a znajomość autorstwa programu zmiany

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
0 - 2	5 41,7%	0 -	2 16,7%	0 -	1 8,3%	2 16,7%	0 -	2 16,7%	12 6,2%
3 - 6	38 45,2%	5 5,9%	8 9,5%	3 3,6%	1 1,2%	10 11,9%	4 4,8%	15 17,9%	84 43,5%
7 - 8	19 43,2%	4 9,1%	5 11,4%	2 4,5%	0 -	4 9,1%	1 2,3%	9 20,5%	44 22,8%
9 - 11	18 39,1%	6 13,0%	3 6,5%	3 6,5%	0 -	1 2,2%	6 13,0%	9 19,6%	46 23,8%
12 - 16	3 42,8%	1 14,3%	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	3 42,8%	7 3,6%
Razem	83 43,0%	16 8,3%	18 9,3%	8 4,1%	2 1,0%	17 8,8%	11 5,7%	38 19,7%	193 100,0%

a - przedstawiciele dyrekcji, b - członkowie rady nadzorczej, c- kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - szeregowi pracownicy, f instytucje lub organizacje zewnętrzne, g - inni, h - nie wiem

Badani zdecydowanie najczęściej przypisują autorstwo programu zmiany w przedsiębiorstwie przedstawicielom dyirekcji i zdecydowanie najrzadziej szeregowym pracownikom. W opinii badanych, niezależnie od poziomu nadziei, to przedstawiciele dyirekcji są autorami programu zmian.

Wśród osób wyjątkowo pełnych nadziei zdecydowanie przeważają ci, którzy autorstwo przypisują przedstawicielom dyirekcji. Nie postrzegają oni jako autorów programu zmiany ani członków rady nadzorczej, ani przedstawicieli związków zawodowych. Osoby umiarkowanie pełne nadziei stosunkowo często przyznają, że nie wiedzą kto opracowuje program zmian w ich przedsiębiorstwie, lub przypisują autorstwo instytucjom i organizacjom zewnętrznym. Wśród osób umiarkowanie pozbawionych nadziei występuje podobna tendencja. Natomiast osoby w stanie beznadziejności tak samo często przypisują autorstwo przedstawicielom dyirekcji, jak przyznają się do braku wiedzy w tej sprawie, na trzecim miejscu wskazując na członków rad nadzorczych. Inne możliwości odrzucają.

Tabela.9. Poziom nadziei a pożądaní autorzy programu zmian

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
0 - 2	8 57,1%	1 7,1%	3 21,4%	0 -	2 14,3%	0 -	0 -	0 -	14 6,1%
3 - 6	42 46,2%	15 16,5%	11 12,1%	5 5,5%	12 13,2%	2 2,2%	2 2,2%	2 2,2%	91 39,4%
7 - 8	23 37,1%	12 19,3%	4 6,5%	8 12,1%	7 11,3%	3 4,8%	1 1,6%	4 6,5%	62 26,8%
9 - 11	19 33,9%	11 19,6%	4 7,1%	8 14,3%	6 10,7%	1 1,8%	5 8,9%	2 3,6%	56 24,2%
12 - 16	1 12,5%	3 37,5%	0 -	1 12,5%	3 37,5%	0 -	0 -	0 -	8 3,5%
Razem	93 40,3%	42 18,2%	22 9,5%	22 9,5%	30 13,0%	6 2,6%	8 3,5%	8 3,5%	231 100,0%

a - przedstawiciele dyirekcji, b - członkowie rady nadzorczej, c - kierownicy średniego szczebla, d - przedstawiciele związków zawodowych, e - szeregowi pracownicy, f - instytucje lub organizacje zewnętrzne, g - inni, h - nie wiem

Większość badanych uważa, że program zmian w przedsiębiorstwie powinni opracowywać przede wszystkim przedstawiciele dyirekcji, a niemal co piąta osoba uważa, że powinni to robić też członkowie rady nadzorczej. Na trzecim miejscu pod względem częstości wskazań pojawiają się szeregowi pracownicy. Najrzadziej wskazywano na instytucje i organizacje zewnętrzne jako pożądaných autorów programu zmian w przedsiębiorstwie. Wszyscy badani, oprócz osób w stanie ostrej beznadziejności, wskazują na przedstawicieli dyirekcji jako pożądaných autorów programu zmian w przedsiębiorstwie. Wśród osób

wyjątkowo pełnych nadziei wprawdzie największy odsetek wskazuje na przedstawicieli dyrekcji, ale na drugim miejscu wskazywani są kierownicy średniego szczebla jako ci, którzy powinni przygotowywać program zmian przedsiębiorstwa, najrzadziej zaś wskazywani są członkowie rady nadzorczej. Osoby umiarkowanie pełne nadziei w roli autorów widzą, obok przedstawicieli dyrekcji i członków rady nadzorczej, samych pracowników oraz kierowników średniego szczebla. Natomiast osoby umiarkowanie pozbawione nadziei stosunkowo często wybierają właśnie członków rady nadzorczej (drudzy pod względem częstości wskazań), a najrzadziej instytucje i organizacje zewnętrzne.

Wśród osób w stanie ostrej beznadziejności dominują osoby wskazujące na członków rady nadzorczej i szeregowych pracowników oraz trzykrotnie rzadziej na przedstawicieli dyrekcji i przedstawicieli związków zawodowych. A więc osoby wyjątkowo pełne nadziei i osoby w stanie ostrej beznadziejności wyraźnie różnią się pod względem preferencji w zakresie autorstwa programu zmian. Osoby w stanie ostrej beznadziejności wskazują na członków rad nadzorczych, podczas gdy osoby wyjątkowo pełne nadziei bardzo rzadko wskazują na nich jako pożądanym twórców programu zmian w przedsiębiorstwie.

Tabela.10. Poziom nadziei a ocena słuszności decyzji o zmianie

Przedziały liczbowe	Tak	Nie	?	Suma
0 - 2	10 100,0%	0 -	0 -	10 5,8%
3 - 6	52 71,2%	10 13,7%	11 15,1%	73 42,4%
7 - 8	26 56,5%	9 19,6%	11 23,9%	46 26,7%
9 - 11	14 38,9%	4 11,1%	18 56,0%	36 20,9%
12 - 16	2 28,6%	0 -	5 71,4%	7 4,1%
Razem	104 60,4%	23 13,4%	45 26,2%	172 100,0%

Wszystkie osoby wyjątkowo pełne nadziei decyzję o zmianie uważają za słuszną, a niemal trzy czwarte osób umiarkowanie pełnych nadziei również akceptuje tę decyzję. Natomiast w grupie osób o przeciętnym poziomie nadziei już tylko nieco więcej niż połowa badanych akceptuje decyzję o zmianie w swoim przedsiębiorstwie, podczas gdy co piąta osoba z tej grupy (19,6%) nie akceptuje decyzji o zmianie. Wśród osób umiarkowanie pozbawionych nadziei dominują osoby o niezdecydowanym stosunku wobec tej decyzji, choć stosunkowo najmniej (11,1%) jest tych, którzy odrzucają tę decyzję. Natomiast osoby w stanie ostrej beznadziejności to przede wszystkim osoby, które nie mają jednoznacznego stosunku do decyzji o zmianie, wahają się w jej ocenie, a około jedna czwarta tej grupy popiera decyzję

zmiany w swoim przedsiębiorstwie. Można więc przyjąć, że z wyższym poziomem nadziei wiąże się częstsza akceptacja decyzji o zmianie, natomiast wraz ze spadkiem poziomu nadziei więcej osób ma wątpliwości co do słuszności decyzji o zmianie.

Tabela. 11. Poziom nadziei a zrozumienie celów zmiany

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	Suma
0 - 2	1 10,0%	5 50,0%	4 40,0%	0 -	10 5,8%
3 - 6	22 30,1%	37 50,75%	9 12,4%	5 6,8%	73 42,4%
7 - 8	20 43,5%	23 50,0%	2 4,4%	1 2,2%	46 26,7%
9 - 11	17 45,9%	16 43,2%	1 2,7%	3 8,1%	37 21,5%
12 - 16	3 50,0%	3 50,0%	0 -	0 -	6 3,5%
Razem	63 36,6%	84 48,8%	16 9,3%	9 5,1%	172 100,0%

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

Dla stosunkowo najliczniejszego odsetka badanych (połowa badanej grupy) cele zmiany są mało jasne i mało zrozumiałe. Nieliczna jest grupa osób w pełni identyfikujących się z celami zmiany - są to głównie osoby umiarkowanie pełne nadziei, ale też w umiarkowanym stopniu nadziei pozbawione. Dla co drugiej osoby wyjątkowo pełnej nadziei cele zmian są mało jasne i zrozumiałe, ale jednocześnie stosunkowo duża część tej grupy uważa je za dość zrozumiałe. Chociaż wśród osób umiarkowanie pełnych nadziei połowa przyznaje, że cele zmiany są mało jasne, stosunkowo liczną grupę stanowią też ci, dla których są one zupełnie niezrozumiałe. W grupie osób o przeciętnym poziomie nadziei zdecydowanie dominują osoby, które albo słabo rozumieją istotę zmian, albo przyznają, że nie rozumieją jej w ogóle. Dla pojedynczych osób z tej grupy cele zmian są jasne i zrozumiałe. W grupie osób umiarkowanie pozbawionych nadziei przeważają osoby przyznające, iż cele zmian w przedsiębiorstwie są dla nich zupełnie niejasne i niezrozumiałe lub też mało jasne i mało zrozumiałe. Osoby pozbawione nadziei to albo osoby, dla których cele zmian są zupełnie niejasne, albo mało jasne i mało zrozumiałe. Generalnie więc cele zmiany są mało jasne i mało zrozumiałe i przy niższym poziomie nadziei zwiększa się odsetek osób, dla których cele dokonywanej zmiany są zupełnie niejasne i niezrozumiałe.

Tabela. 12. Poziom nadziei a zrozumienie metod wprowadzania zmian

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	Suma
0 - 2	3 30,0%	7 70,0%	0 -	0 -	10 5,8%
3 - 6	29 39,7%	33 45,2%	10 13,7%	1 1,4%	73 42,4%
7 - 8	23 50,0%	22 47,8%	1 2,2%	0 -	46 26,7%
9 - 11	20 55,6%	11 30,5%	3 8,3%	2 5,6%	36 20,9%
12 - 16	4 57,1%	2 28,6%	1 14,3%	0 -	7 4,1%
Razem	79 45,9%	75 43,6%	15 8,7%	3 1,8%	172 100,0%

a - zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe, b - mało jasne, c - dosyć jasne, d - zdecydowanie jasne i zrozumiałe

W grupie osób wyjątkowo pełnych nadziei i umiarkowanie pełnych nadziei przeważają osoby, dla których sposób wprowadzania zmian jest mało zrozumiały. Natomiast w pozostałych kategoriach (osoby przeciętne, umiarkowanie pozbawione nadziei i osoby w stanie ostrej beznadziejności) dominują osoby, przyznające, że zupełnie nie rozumieją sposobu wprowadzania zmian. Osoby wyjątkowo pełne nadziei przyznają, że metody te są dla nich przede wszystkim mało jasne i mało zrozumiałe, natomiast pozostali w tej grupie (niemal jedna trzecia) nie rozumieją ich zupełnie. Dla niemal połowy z grupy osób umiarkowanie pełnych nadziei metody wprowadzania zmian są mało zrozumiałe, a co trzecia osoba przyznaje, że zdecydowanie ich nie rozumie. Wśród osób o przeciętnym poziomie nadziei połowa badanych nie rozumie metody wprowadzania zmian, a nieznacznie mniej niż połowa rozumie je jedynie w niewielkim stopniu. Wśród badanych umiarkowanie pozbawionych nadziei oraz w stanie ostrej beznadziejności przeważają osoby, dla których metody wprowadzania zmian są zupełnie niejasne i niezrozumiałe, a podobny w obu grupach odsetek badanych w niewielkim stopniu rozumie stosowane metody wprowadzania zmian. Wśród osób w stanie ostrej beznadziejności najwyraźniejsza jest przewaga osób, dla których sposób wprowadzania zmian jest zdecydowanie niejasny i niezrozumiały. Jedynie wśród osób umiarkowanie pełnych nadziei i umiarkowanie pozbawionych nadziei nikły odsetek wyraża pełne zrozumienie i akceptację dla metod stosowanych przy wprowadzanych zmianach.

Tabela. 13. Poziom nadziei a oczekiwania związane ze zmianą

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	Suma
0 - 2	3 30,0%	0 -	2 20,0%	4 40,0%	0 -	0 -	1 10,0%	10 5,1%
3 - 6	31 35,6%	4 4,6%	7 8,0%	39 44,8%	3 3,4%	2 2,3%	1 1,1%	87 44,2%
7 - 8	13 26,0%	7 14,0%	6 12,0%	15 30,0%	3 6,0%	3 6,0%	3 6,0%	50 25,4%
9 - 11	17 38,6%	4 9,1%	3 6,8%	14 31,8%	1 2,3%	1 2,3%	4 9,1%	44 22,3%
12 - 16	3 50,0%	0 -	2 33,3%	1 16,7%	0 -	0 -	0 -	6 3,0%
Razem	67 34,0%	15 7,6%	20 10,2%	73 37,1%	7 3,5%	6 3,0%	9 4,6%	197 100,0%

a - polepszenia własnej sytuacji, b - pogorszenia własnej sytuacji, c - moja sytuacja nie zmieni się, d - polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, e - pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa, f - kondycja przedsiębiorstwa nie zmieni się, g - nie wiem

Badani spodziewają się przede wszystkim polepszenia kondycji własnego przedsiębiorstwa oraz poprawy swojej własnej sytuacji. Taka właśnie tendencja występuje w grupie osób wyjątkowo i umiarkowanie pełnych nadziei oraz przeciętnych pod względem poziomu nadziei. W tej ostatniej grupie stosunkowo dużo jest też osób, które spodziewają się pogorszenia swojej osobistej sytuacji. W grupie osób umiarkowanie pozbawionych nadziei najwięcej jest takich, które spodziewają się poprawy swojej sytuacji, a mniej tych, którzy oczekują polepszenia sytuacji swego przedsiębiorstwa. Natomiast połowa osób w stanie ostrej beznadziejności oczekuje polepszenia swojej sytuacji, ale jedna trzecia spodziewa się, że jej sytuacja osobista pozostanie bez zmian, jedna osoba w tej grupie oczekuje polepszenia kondycji swego przedsiębiorstwa. Wydaje się, że nadzieja badanych dotyczy głównie poprawy kondycji przedsiębiorstwa, podczas gdy brak nadziei zwiększa koncentrację na osobistej sytuacji badanych.

Tabela. 14. Poziom nadziei a możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy

Przedz. Liczbowe	Tak	Nie	?	Suma
0 - 2	4 40,0%	3 30,0%	3 30,0%	10 5,8%
3 - 6	16 21,9%	38 52,1%	19 26,0%	73 42,4%
7 - 8	10 21,7%	20 43,5%	16 34,8%	46 26,7%
9 - 11	5 13,9%	17 47,2%	14 38,9%	36 20,9%
12 - 16	3 42,8%	2 28,6%	2 28,6%	7 4,1%
Razem	38 22,1%	80 46,5%	54 31,4%	172 100,0%

Niemal połowa badanych nie zamierza odchodzić z dotychczasowego miejsca pracy, a niemal jedna trzecia badanych nie ma zdania w tej sprawie. Wśród osób wyjątkowo pełnych nadziei nieznacznie przeważają osoby, które liczą się z możliwością odejścia z pracy, a osoby niezdecydowane i te, które nie mają zamiaru zmieniać miejsca pracy są jednakowo liczne. Osoby umiarkowanie pełne nadziei wykazują stosunkowo największą skłonność do pozostania w dotychczasowym miejscu zatrudnienia. U osób przeciętnych wprawdzie przeważają ci, którzy nie chcą odchodzić, ale niewiele mniej liczna jest grupa osób niezdecydowanych. Podobna tendencja utrzymuje się wśród osób umiarkowanie pozbawionych nadziei. Natomiast większość osób w stanie ostrej beznadziejności to osoby, które zamierzają odejść z dotychczasowego miejsca pracy. Pozostałe osoby z tej grupy w jednakowym stopniu nie zamierzają odchodzić, jak i są niezdecydowane w tej kwestii.

Tabela. 15. Poziom nadziei a wyobrażenia na temat możliwości, jakie niesie ze sobą zmiana

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d	e	f	Suma
0 - 2	3 25,0%	7 58,3%	2 16,7%	0 -	0 -	0 -	12 5,8%
3 - 6	14 15,5%	36 40,0%	22 24,4%	1 1,1%	17 18,9%	0 -	90 43,3%
7 - 8	11 20,4%	18 33,3%	15 27,8%	3 5,6%	7 12,9%	0 -	54 26,0%
9 - 11	11 23,9%	19 41,3%	7 15,2%	0 -	6 13,0%	3 6,5%	46 22,1%
12 - 16	0 -	2 33,3%	2 33,3%	0 -	2 33,3%	0 -	6 2,9%
Razem	39 18,7%	82 39,4%	48 23,1%	4 1,9%	32 15,4%	3 1,4%	208 100,0%

a - jest szansą na osobisty rozwój, b - jest szansą na lepsze zarobki, c - zwiększa obciążenie pracą, d - jest niepotrzebną stratą czasu i energii pracowników, e - zachowuje *status quo*, f - inne możliwości

Osoby umiarkowanie pozbawione nadziei różnią się od osób w stanie ostrej beznadziejności tym, że te pierwsze widzą w zmianie nie tylko szansę na lepsze zarobki lecz także na osobisty rozwój, podczas gdy osoby w stanie ostrej beznadziejności w jednakowym stopniu oczekują większych obowiązków, utrzymania status quo i większych zarobków. Osoby wyjątkowo pełne nadziei i umiarkowanie pozbawione nadziei częściej niż pozostali badani widzą w zmianie szansę na rozwój osobisty, a osoby umiarkowanie pełne nadziei, przeciętne i w stanie ostrej beznadziejności oprócz lepszych zarobków, najczęściej spodziewają się zwiększenia obowiązków zawodowych. Wszyscy badani, niezależnie od poziomu nadziei, oczekują w związku ze zmianą lepszych zarobków. Osoby umiarkowanie pełne nadziei i „przeciętne” w drugiej kolejności spodziewają się zwiększenia obciążenia pracą. Natomiast

osoby wyjątkowo pełne nadziei i umiarkowanie pozbawione nadziei częściej widzą w zmianie szansę na osobisty rozwój.

Tabela. 16. Poziom nadziei a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa

Przedz. Liczbowe	a	b	c	d
0 - 2	2.3	1.7	2.7	3.1
3 - 6	2.76	1.93	2.76	2.92
7 - 8	2.82	2.04	2.87	2.82
9 - 11	2.49	1.77	2.89	3.06
12 - 16	2.43	1.57	2.71	3.14

Ocena dotyczyła takich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa jak: a - polityka kadrowa, b - polityka płacowa, c - wyniki produkcyjne, d - pozycja na rynku. Badani oceniali je posługując się 5-ciopunktową skalą o następujących wartościach: 1- zdecydowanie niezadowolony, 2 - raczej niezadowolony, 3 - przeciętnie zadowolony, 4- dosyć zadowolony, 5- bardzo zadowolony.

Przeciętna wartość ocen waha się pomiędzy „raczej niezadowolony” a „przeciętnie zadowolony”. W każdej grupie badani zgodnie, najniżej oceniają politykę płacową swoich przedsiębiorstw, najwyżej pozycję przedsiębiorstwa na rynku, oprócz osób „przeciętnych”, które nieznacznie wyżej, niż pozycję na rynku oceniają wyniki produkcyjne swoich przedsiębiorstw. Najbardziej niezadowolone z polityki płacowej są osoby w stanie ostrej beznadziejności, ale też właśnie oni wraz z osobami wyjątkowo pełnymi nadziei stosunkowo najwyżej oceniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Z kolei osoby o przeciętnym poziomie nadziei w mało zróżnicowany sposób oceniają poszczególne sfery działalności przedsiębiorstw i stosunkowo najwyżej, w porównaniu z innymi grupami, oceniają politykę płacową. Najbardziej zróżnicowane oceny wystawiają osoby „skrajne” pod względem poziomu nadziei czyli osoby wyjątkowo pełne nadziei i osoby w stanie ostrej beznadziejności.

Tabela. 17. Poziom nadziei a stopień gotowości do zaangażowania się w proces zmian

Przedz. Liczbowe	1	2	3	4	5	Suma
0 - 2	0	1 10,0%	4 40,0%	3 30,0%	2 20,0%	10 5,8%
3 - 6	3 4,1%	12 16,4%	21 28,8%	31 42,5%	6 8,2%	73 42,4%
7 - 8	4 8,7%	7 15,2%	20 43,5%	12 26,1%	3 6,5%	46 26,7%
9 - 11	0	11 30,6%	15 41,7%	9 25,0%	1 2,7%	36 20,9%
12 - 16	1 14,3%	3 42,8%	2 28,6%	1 14,3%	0	7 4,1%
Razem	8 4,6%	34 19,8%	62 36,0%	56 32,6%	12 7,0%	172 100,0%

Badani posługiwali się 5-ciestopniową skalą, wg której określali własny poziom gotowości do zaangażowania się w proces zmian w swoim przedsiębiorstwie: Punkty skali są następujące: 1 - brak gotowości, 2 - gotowy w niewielkim stopniu, 3 - przeciętna gotowość, 4 - dość duża gotowość, 5 - pełna gotowość

Wśród osób wyjątkowo pełnych nadziei nie ma nikogo, kto przyznaje się do braku gotowości do zmian. Wprawdzie największa część tej grupy wyraża przeciętną gotowość, ale też w sumie połowa tej grupy (50,7%) jest gotowa zaangażować się w stopniu dużym i pełnym. Tymczasem wśród osób w stanie ostrej beznadziejności najwięcej jest osób, które deklarują niewielką gotowość do angażowania się w proces zmian, a taki sam odsetek tej grupy (14,3%) nie chce w ogóle angażować się w zmiany lub deklaruje dość duże zaangażowanie. Nie ma w tej grupie nikogo, kto jest gotów w pełni zaangażować się w zachodzące zmiany. Wśród osób umiarkowanie pełnych nadziei przeważają osoby, które w dużym stopniu gotowe są zaangażować się w zmiany. Mniej jest osób o przeciętnej gotowości, są też nieliczne osoby deklarujące pełną gotowość, a najmniej osób przyznaje się do braku jakiegokolwiek gotowości angażowania się w zmiany. Wśród osób "przeciętnych" pod względem poziomu nadziei najczęściej spotkać można osoby deklarujące przeciętną gotowość do angażowania się w proces zmian. W grupie tej są również osoby gotowe do dość zaangażowania (26,1%) i osoby z brakiem gotowości (8,7%). Najmniej osób o przeciętnym poziomie nadziei deklaruje pełną gotowość do zaangażowania się w zmiany. Wśród osób umiarkowanie pozbawionych nadziei przeważają osoby gotowe zaangażować się w stopniu przeciętnym, nieco mniej licznie reprezentowani są ci, którzy gotowi są zaangażować się w niewielkim stopniu, najmniej - gotowych do pełnego zaangażowania w zmiany. Nikt w tej grupie nie przyznaje się do braku gotowości do zmiany. Można przyjąć, że duży poziom nadziei sprzyja wyraźnie większej gotowości do zaangażowania się w proces zmian w przedsiębiorstwie.

Tabela. 18. Poziom nadziei a postrzeganie przyczyn i źródeł zmian

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g
0 - 2	3.7	3.8	2.3	2.2	2.5	3.9	#
3 - 6	3.49	3.93	2.25	2.96	1.99	3.6	2.17
7 - 8	3.45	4.02	2.67	2.84	2.7	3.6	2.0
9 - 11	3.72	4.08	1.97	3.28	2.44	3.97	1.8
12 - 16	3.0	3.5	2.67	2.5	2.67	3.5	#

a - interes państwa w skali międzynarodowej, b - zmiany polityczno-gospodarcze wewnątrz kraju, c - realizacja interesów określonej partii, ugrupowania, d - spełnienie postulatów pracowniczych, e - realizacja interesów małej grupy ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa, f - dotychczasowe wyniki produkcyjne. Badani posługując się 5-stopniową skalą oceniali wpływ wyszczególnionych podmiotów na proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Punkty skali oznaczają: 1- nieważne, 2- mało ważne, 3- raczej ważne, 4- ważne, 5- najważniejsze. # - oznacza brak danych w przedziale

Osoby wyjątkowo pełne nadziei największy wpływ na zmianę przypisują dotychczasowym wynikom produkcyjnym swego przedsiębiorstwa, podczas gdy badani w

pozostałych grupach największy wpływ widzą w zmianach polityczno-gospodarczych wewnątrz kraju. Jednocześnie jedynie osoby wyjątkowo pełne nadziei oraz osoby w stanie ostrej beznadziejności, a więc osoby „skrajne”, najniżej oceniają wpływ postulatów zgłaszanych przez pracowników. W pozostałych grupach najniższy wskaźnik wpływu dotyczy realizacji partykularnych interesów partii politycznych lub pojedynczych osób.

Tabela. 19. Poziom nadziei a postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	h	i	Suma
0 - 2	6 37,5%	0 -	1 6,3%	3 18,7%	1 6,3%	1 6,3%	4 25,0%	0 -	0 -	16 5,2%
3 - 6	43 34,9%	12 9,6%	14 11,4%	2 1,6%	11 8,9%	12 9,6%	17 13,8%	10 8,1%	2 1,6%	123 40,2%
7 - 8	27 36,5%	8 10,8%	9 12,2%	1 1,4%	4 5,4%	12 16,2%	10 13,5%	3 4,0%	0 -	74 24,2%
9 - 11	24 29,6%	11 13,6%	7 8,6%	5 6,2%	3 3,7%	7 8,6%	17 21,0%	6 7,4%	1 1,2%	81 26,5%
12 - 16	3 25,0%	1 8,3%	2 16,7%	1 8,3%	0 -	2 16,7%	3 25,0%	0 -	0 -	12 3,9%
Raz.	103 33,7%	32 10,5%	33 10,8%	12 3,9%	19 6,2%	34 11,1%	51 16,7%	19 6,2%	3 0,9%	306 100,0

a - konieczność zwolnień grupowych i/lub indywidualnych, b - zmiana profilu przedsiębiorstwa, c - konieczność przekwalifikowania zawodowego, d - obniżenie własnej pozycji zawodowej, e - zmiany w zakresie dotychczasowych obowiązków, f - nowy system wynagrodzeń, g - ograniczenie świadczeń socjalnych, h - zaostrezenie dyscypliny pracy, i - inne możliwości

Wszyscy badani najbardziej obawiają się zwolnień grupowych lub indywidualnych. Następnym w kolejności obszarem obaw jest ograniczenie świadczeń socjalnych. Wśród badanych generalnie najmniejsza jest obawa przed obniżeniem pozycji zawodowej. Obawia się jej jedynie stosunkowo liczna grupa osób wyjątkowo pełnych nadziei. Osoby wyjątkowo pełne nadziei obawiają się ponadto ograniczenia świadczeń socjalnych i obniżenia pozycji zawodowej. W grupie osób umiarkowanie pozbawionych nadziei najmniej obaw budzą zmiany w zakresie dotychczasowych obowiązków. Osoby wyjątkowo pełne nadziei najmniej obawiają się nowego systemu wynagrodzeń. Jedynie osoby „przeciętne” bardziej niż ograniczenia świadczeń socjalnych obawiają się nowego systemu wynagrodzeń. Osoby umiarkowanie pełne nadziei obawiają się ograniczenia świadczeń i konieczności przekwalifikowania się, a osoby „przeciętne” - nowego systemu wynagrodzeń i również ograniczenia świadczeń socjalnych. Osoby umiarkowanie pozbawione nadziei najczęściej obawiają się ograniczenia świadczeń i zmiany profilu przedsiębiorstwa, a osoby w stanie ostrej beznadziejności najczęściej wskazują także na ograniczenie świadczeń socjalnych oraz konieczność przekwalifikowania się.

Tabela.20. Poziom nadziei a stosunek do zmian

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f	g	h	Suma
0 - 2	5 29,4%	0 -	1 5,9%	0 -	4 23,5%	2 11,8%	4 23,5%	1 5,9%	17 3,9%
3 - 6	49 29,3%	20 12,0%	7 4,2%	10 6,0%	35 20,9%	13 7,8%	18 10,8%	15 9,0%	167 38,6%
7 - 8	34 28,1%	17 14,0%	8 6,6%	7 5,8%	32 26,4%	12 9,9%	7 5,8%	4 3,3%	121 27,9%
9 - 11	27 25,7%	18 17,1%	4 3,8%	4 3,8%	30 28,6%	12 11,4%	5 4,8%	5 4,8%	105 24,2%
12 - 16	6 26,1%	2 8,7%	1 4,3%	1 4,3%	4 17,4%	7 30,4%	2 8,7%	0 -	23 5,3%
Raz.	121 27,9%	57 13,2%	21 4,8%	22 5,1%	105 24,2%	46 10,6%	36 8,3%	25 5,8%	433 100,0%

a - nie mam wpływu na sytuację, b - nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę, c - uważam, że przedsiębiorstwo powinno pracować na dotychczasowych zasadach, d - dokonywanie zmian to pomysł nieodpowiedzialnych ludzi, którzy chcą zrobić karierę, e - na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy, f - ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian, g - za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu, h - obecne kierownictwo winne jest kłopotom, jakie przeżywamy

Swoj stosunek do zmian osoby **wyjątkowo pełne nadziei** wyrażają najczęściej w zdaniach:

- Nie mam wpływu na sytuację (29,4%),
- Na wszystkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (23,5%),
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (23,5%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (11,8%).

Osoby **umiarkowanie pełne nadziei** swój stosunek do zmian opisują następująco:

- Nie mam wpływu na sytuację (29,3%),
- Na wszystkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (20,9%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (12,0%)
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (10,8%).

Wśród osób **przeciętnych pod względem poziomu nadziei** najczęściej wybierane są następujące zdania opisujące stosunek badanych do aktualnych zmian:

- Nie mam wpływu na sytuację (28,1%),

- Na wszystkich zmianach najczęściej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (26,4%),
- Przedsiębiorstwo powinno funkcjonować na dotychczasowych zasadach (14,0%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (9,9%).

Osoby **umiarkowanie pozbawione nadziei** wybierają następujące zdania opisujące ich stosunek do zmian:

- Na wszystkich zmianach najczęściej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (28,6%),
- Nie mam wpływu na sytuację (25,7%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (17,1%),
- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (11,4%).

Osoby w **stanie ostrej beznadziejności** najczęściej wybierają następujące zdania opisujące ich stosunek do zmian:

- Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne, myślą głównie o swoich interesach. Należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian (30,4%),
- Nie mam wpływu na sytuację (26,1%),
- Na wszystkich zmianach najczęściej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy (17,4%),
- Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę (8,7%)
- Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu (8,7%).

Wśród osób wyjątkowo pełnych nadziei dominują zdania o charakterze projekcyjnym, a obecne są elementy unikania i agresji. Na stosunek osób umiarkowanie pełnych nadziei składają się elementy postawy unikania i projekcji. Natomiast w grupie osób o przeciętnym poziomie nadziei dominuje postawa unikania, występują też w mniejszym nasileniu elementy projekcji i agresji. Taką samą tendencję obserwuje się w grupie osób umiarkowanie pozbawionych nadziei. Osoby w stanie ostrej beznadziejności charakteryzuje postawa unikania i projekcji, wsparta elementami agresji.

Tabela.21. Poziom nadziei a ocena niechęci wobec zmian

Przedz. liczbowe	a	b	c	d	e	f
0 - 2	1.20	1.50	2.10	3.10	3.50	3.0
3 - 6	1.39	1.61	2.04	2.65	3.33	2.79
7 - 8	1.60	1.77	2.02	2.91	3.61	3.11
9 - 11	1.75	1.78	2.25	2.25	3.28	3.08
12 - 16	1.50	1.33	2.0	2.50	3.17	3.0

Badani posługując się 5-ciestopniową skalą oceniali poziom niechęci do zmian u wybranych podmiotów. 1 punkt na skali oznacza brak niechęci, 2- słabą niechęć, 3- przeciętną niechęć, 4- dość dużą niechęć, 5- bardzo silną niechęć. Ocenie poddano następujące podmioty: a - Przedstawiciele Dyrekcji, b - Członkowie Rady Nadzorczej, c - Kierownicy średniego szczebla, d - Działacze Związków Zawodowych, e - Szeregowi pracownicy, f - Pracownicy administracji.

Zdecydowana większość badanych największą niechęć do zmiany przypisuje szeregowym pracownikom i pracownikom administracji. Jedynie osoby wyjątkowo pełne nadziei większą niechęć do zmian przypisują działaczom związków zawodowych niż pracownikom administracji. Wszyscy badani najmniejszą niechęć przypisują członkom rad nadzorczych i przedstawicielom dyrekcji. Osoby w stanie ostrej beznadziejności większą niechęć przypisują przedstawicielom dyrekcji, najmniejszą członkom rad nadzorczych.

Mała liczebność w przedziałach skrajnych, tzn. w grupie osób wyjątkowo pełnych nadziei i w grupie osób w stanie ostrej beznadziejności znacznie ogranicza możliwości wyciągania wniosków dotyczących osób mieszczących się tych przedziałach. Mimo to zaprezentowane wyniki pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków:

- Wśród badanych połowa populacji to osoby pełne nadziei, a jedna trzecia badanych to osoby pozbawione nadziei.
- Znacznie więcej kobiet niż mężczyzn pozbawionych jest nadziei.
- Najbardziej pełne nadziei są osoby poniżej trzydziestego roku życia oraz osoby najstarsze, powyżej 50-go roku życia. Najliczniejsza grupa osób pozbawionych nadziei to osoby w wieku 31-40 lat.
- Przynależność do kategorii społeczno-zawodowej zdaje się różnicować badanych - kategorią, w której jest najwięcej osób pozbawionych nadziei są pracownicy administracyjni. Najczęściej wyjątkowo pełni nadziei są kierownicy. Osób wyjątkowo pełnych nadziei nie ma wśród pracowników wykonawczych.
- Wykształcenie różnicuje badanych pod względem poziomu nadziei - najwięcej osób pełnych nadziei jest wśród osób z wykształceniem wyższym, najmniej u badanych z wykształceniem zawodowym. Natomiast stosunkowo najwięcej osób pozbawionych nadziei znajduje się wśród osób posiadających średnie wykształcenie.
- Osoby pełne nadziei częściej potwierdzają dostęp do informacji o zmianie, niż osoby pozbawione nadziei, ale nie dotyczy to osób w stanie ostrej beznadziejności, nie można więc

mówić o jednoznacznej i wyraźnej zależności między poziomem nadziei a dostępem do informacji.

- Poziom nadziei wydaje się nie różnicować badanych pod względem znajomości autorów programu zmian w danym przedsiębiorstwie.
- Poziom nadziei różnicuje badanych pod względem akceptacji decyzji o zmianie - osoby o wyższym wskaźniku nadziei częściej akceptują decyzję o zmianie, ale reguła ta nie dotyczy osób w stanie ostrej beznadziejności, które w większości akceptują decyzję o zmianie.
- Większość osób pozbawionych nadziei przyznaje się do małego zrozumienia celów i istoty zmiany, większy poziom nadziei podwyższa nieco wskaźnik zrozumienia celów zmiany. Natomiast większość badanych pozbawionych nadziei zupełnie nie rozumie metody wprowadzania zmian, a wśród osób doświadczających nadziei przeważają osoby przyznające, że jest ona mało zrozumiała. Chociaż cele i istota zmiany są generalnie niezrozumiałe lub mało jasne, to osoby posiadające nadzieję częściej akceptują decyzję o zmianie, a osoby pozbawione nadziei częściej mają wątpliwości.
- Wraz ze wzrostem poziomu nadziei zwiększa się częstość oczekiwania poprawy sytuacji badanych osób.
- Osoby o umiarkowanym poziomie nadziei wykazują największą skłonność do pozostania w dotychczasowym miejscu pracy. W stanie ostrej beznadziejności najczęstsze są plany odejścia z dotychczasowego miejsca pracy.
- Poziom nadziei różnicuje badanych ze względu na gotowość do zaangażowania się w proces zmian - osoby posiadające więcej nadziei skłonne są częściej do większego zaangażowania w proces zmian niż osoby pozbawione nadziei.
- Osoby wyjątkowo pełne nadziei największy wpływ na zmiany przypisują czynnikom specyficznym (wyniki produkcyjne), w przeciwieństwie do pozostałych badanych, którzy przypisującym go czynnikom natury ogólnej (sytuacja polityczno-gospodarcza, polityka międzynarodowa).

9. Przynależność do kategorii społeczno-zawodowej a stosunek do zmian

Na podstawie danych przedstawionych w poprzednim rozdziale opracowane zostały charakterystyki trzech kategorii pracowniczych pod względem ich stosunku do zmian w przedsiębiorstwie.

9.1. Potencjał zmiany reprezentowany przez pracowników wykonawczych

Pracownicy wykonawczy stanowią 34,3% badanej populacji. Wśród przedstawicieli tej kategorii społeczno-zawodowej osoby o optymistycznym stylu poznawczym stanowią ok. 10% badanych z tej grupy. Wśród pracowników wykonawczych nie ma w ogóle osób wyjątkowo pełnych nadziei. Jednocześnie stan ostrej beznadziejności stosunkowo najczęściej pojawia się właśnie wśród pracowników wykonawczych. Wprawdzie najwięcej osób skrajnie pesymistycznych jest wśród pracowników administracji, to tylko nieznacznie mniej jest ich wśród pracowników wykonawczych. Jednocześnie wśród pracowników wykonawczych przeważają osoby o zewnętrznym poczuciu umiejscowienia kontroli, a stosunkowo niewiele jest osób o wewnętrznym poczuciu kontroli.

Wśród pracowników wykonawczych niemal połowa badanych twierdzi, że ma dostęp do informacji o zmianach w przedsiębiorstwie, ale podobnie liczna jest grupa osób, które przyznają, że informacje te są im niedostępne. W omawianej kategorii najczęściej identyfikowanym źródłem informacji na temat zmian są przedstawiciele dyrekcji oraz działacze związków zawodowych. Ci ostatni tylko dla pracowników wykonawczych są znaczącym, częstym źródłem informacji. Stosunkowo rzadko są nimi bezpośredni przełożeni. Znacznie rzadziej też niż pracownicy administracyjni i kierownicy czerpią oni informacje o zmianie ze środków masowego przekazu. Badani z kategorii pracowników wykonawczych za inicjatorów procesu zmian w przedsiębiorstwie uważają przedstawicieli dyrekcji oraz członków rad nadzorczych. Im też najczęściej skłonni są przypisywać autorstwo programu zmian. Tak samo często w roli inicjatorów zmian widzą kierowników średniego szczebla jak i działaczy związków zawodowych, czym różnią się znacznie od kierowników. Chociaż wśród pracowników wykonawczych zdecydowanie dominuje przekonanie, że autorami programu zmian w przedsiębiorstwie są przedstawiciele dyrekcji, to stosunkowo liczna jest też grupa osób, które przyznają się do braku wiedzy o autorach programu zmian w przedsiębiorstwie. Wśród pracowników wykonawczych przeważa przekonanie, że autorami programu zmiany

przedsiębiorstwa powinni być przedstawiciele dyrekcji oraz szeregowi pracownicy, a nieco rzadziej wskazywani są członkowie rad nadzorczych i przedstawiciele związków zawodowych.

Wśród pracowników wykonawczych podobna jak wśród pracowników administracyjnych jest liczba osób, które mają wątpliwości, czy decyzja o zmianie jest słuszna, stosunkowo najwięcej, w porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi, jest tych osób, które uważają tę decyzję za błędną, a najmniej osób akceptujących decyzję o zmianach w przedsiębiorstwie. Niewielu pracowników wykonawczych deklaruje pełną identyfikację ze stosowanym sposobem wprowadzania zmian w swoim przedsiębiorstwie. Połowa pracowników wykonawczych przyznaje, że cele zmiany są dla nich zupełnie niejasne i niezrozumiałe, a niemal tyle samo osób twierdzi, że są one mało zrozumiałe i mało jasne. Nieco mniej niż połowa badanych pracowników wykonawczych przyznaje, że zdecydowanie nie rozumie na czym polega metoda wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, niemal tak samo liczna grupa twierdzi, że jest ona dla nich mało zrozumiała. Tak więc zrozumienie celów i sposobu wprowadzania zmian jest zdecydowanie słabą stroną pracowników wykonawczych.

Wśród pracowników wykonawczych i pracowników administracyjnych zaznacza się taka sama tendencja w rozkładzie deklarowanej gotowości zaangażowania w proces zmian. W obu tych grupach przeważają osoby deklarujące przeciętną gotowość, a taka sama część grupy deklaruje niewielką i dość dużą gotowość do zaangażowania się w proces zmian w przedsiębiorstwie.

Pracownicy wykonawczy w związku ze zmianą spodziewają się przede wszystkim polepszenia własnej sytuacji, a nieco rzadziej polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, co może świadczyć o przewadze motywacji egocentrycznej nad zadaniową lub/i silnym poczuciu zagrożenia. W grupie tej częściej niż w dwu pozostałych kategoriach społeczno-zawodowych pojawia się też oczekiwanie pogorszenia własnej sytuacji lub zachowania jej w nie zmienionej postaci, co z kolei może wyrażać potencjalną gotowość do ujawniania obaw z tym związanych.

Pracownicy wykonawczy podobnie często jak pracownicy administracyjni biorą pod uwagę możliwość zmiany dotychczasowego miejsca pracy, jednak nieco częściej chcą pozostać w dotychczasowym miejscu zatrudnienia. Badani tworzący tę kategorię, podobnie jak pracownicy administracyjni i kierownicy, w związku ze zmianą oczekują przede wszystkim lepszych zarobków. Liczą się też z większymi obowiązkami zawodowymi. Równocześnie to pracownicy wykonawczy stosunkowo najczęściej myślą o zmianie jako o niepotrzebnej stracie czasu i energii. Wszyscy badani, także pracownicy wykonawczy, są „raczej niezadowoleni” z polityki płacowej swoich przedsiębiorstw, a tylko nieznacznie wyżej oceniają swoje

zadowolenie w pozostałych sferach działalności przedsiębiorstwa. Pracownicy z tej kategorii najwyżej oceniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku oraz jego wyniki produkcyjne.

We wszystkich trzech kategoriach społeczno-zawodowych, a więc także wśród pracowników wykonawczych najwyższy wpływ na zmianę przypisywany jest zmianom polityczno-gospodarczym wewnątrz kraju, następnie kierownicy i pracownicy wykonawczy przypisują go czynnikom politycznym o charakterze międzynarodowym, na trzecim miejscu stawiając wyniki produkcyjne swoich przedsiębiorstw. Ciekawe wydaje się, że pracownicy wykonawczy stosunkowo mniej niż kierownicy i pracownicy administracyjni obawiają się zwolnień grupowych i/lub indywidualnych. Natomiast zdecydowanie bardziej niż przedstawiciele dwóch pozostałych kategoriach społeczno-zawodowych obawiają się nowego systemu wynagrodzeń. Również oni stosunkowo częściej, niż inni obawiają się ograniczenia świadczeń socjalnych. Pracownicy wykonawczy, podobnie jak pracownicy administracyjni, zasadniczo nie obawiają się obniżenia własnej pozycji i zmian w zakresie dotychczasowych obowiązków. Pracownicy tych dwu kategorii (wykonawczy i administracyjni) w bardzo zbliżony sposób opisują swój stosunek do zmian. W obu tych kategoriach dominuje postawa unikająco-wycofująca, ale obecne są również elementy projekcji i agresji.

Wszyscy badani zgodnie największą niechęć do zmiany przypisują szeregowym pracownikom i pracownikom administracji. Jednocześnie pracownicy wykonawczy oceniają sami siebie bardziej krytycznie, niż oceniani są przez pracowników pozostałych kategoriach społeczno-zawodowych.

9.2. Potencjał zmiany wśród pracowników administracyjnych

Pracownicy administracyjni stanowią 36,0% badanej populacji. W kategorii tej przeważają osoby o zewnętrznym LOC, stanowią one 57,3% pracowników administracyjnych, podczas gdy osoby o wewnętrznym LOC to jedynie 11,8% tej kategorii pracowników.

Stosunkowo najwięcej osób pesymistycznych, w porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi, jest wśród pracowników administracyjnych, stanowią one 78,0% tej grupy. Można przyjąć, że jest to kategoria o największej tendencji do pesymizmu. Poziom optymizmu wśród pracowników administracyjnych jest taki sam, jak w pozostałych grupach (10,2%). Wśród pracowników administracyjnych znajduje się najmniej osób „przeciętnych” pod względem stylu poznawczego.

Pod względem poziomu nadziei pracownicy administracyjni zajmują pośrednie miejsce - mają jej nieco więcej niż pracownicy wykonawczy, ale mniej niż przedstawiciele

kierownictwa. Choć stan ostrej beznadziejności występuje w tej grupie rzadziej niż u pracowników wykonawczych, to generalnie jednak grupą najwyraźniej pozbawioną nadziei (w stopniu umiarkowanym lub silnym) są właśnie pracownicy administracyjni - 33,8% tej grupy to osoby pozbawione nadziei.

Wśród pracowników administracyjnych przeważają osoby, które twierdzą, że nie mają dostępu do informacji o zmianach w przedsiębiorstwie. Najczęstszym źródłem informacji są przedstawiciele dyrekcji i środki masowego przekazu. Pracownicy administracyjni znacznie częściej niż kierownicy i nieco częściej niż pracownicy wykonawczy nie wiedzą kto inicjuje zmiany w przedsiębiorstwie. Również w tej kategorii społeczno-zawodowej kierownicy średniego szczebla rzadko wskazywani są jako inicjatorzy zmian. Podobny odsetek pracowników administracyjnych jak i pracowników wykonawczych nie wie też kto jest autorem programu zmian w przedsiębiorstwie. Pracownicy administracyjni najczęściej autorstwo programu zmian przypisują przedstawicielom dyrekcji lub instytucjom i organizacjom „zewnętrznym” oraz kierownictwu średniego szczebla, a najczęściej chcieliby w tej roli widzieć przedstawicieli dyrekcji oraz członków rad nadzorczych.

Choć wśród pracowników administracyjnych najliczniej reprezentowane są osoby, które akceptują decyzję o zmianie to stosunkowo dużo jest osób, które mają wątpliwości, czy decyzja ta jest słuszna. Podobnie jak wśród pracowników wykonawczych połowa badanych spośród pracowników administracyjnych uważa cele zmiany za mało zrozumiałe, a tylko nieco mniej osób twierdzi, że są one zupełnie niezrozumiałe i niejasne. Pracownicy administracyjni w podobnym stopniu jak pracownicy wykonawczy wykazują się zrozumieniem metody wprowadzania zmian. Nie ma też w tej grupie osób w pełni identyfikujących się ze sposobem wprowadzania zmian. Najwięcej osób, które zdecydowanie nie rozumieją lub jedynie w małym stopniu rozumieją metodę wprowadzania zmian znajduje się właśnie wśród pracowników administracyjnych.

Możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy w jednakowym stopniu brana jest pod uwagę przez pracowników wykonawczych, jak i administracyjnych. Wśród pracowników administracyjnych jest jednak stosunkowo najwięcej, w porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi, osób niezdecydowanych co do ewentualnej zmiany miejsca pracy.

Wśród pracowników administracyjnych w związku ze zmianą dominuje oczekiwanie, że zmiana polepszy ich sytuację osobistą oraz poprawi kondycję samego przedsiębiorstwa, ale następna pod względem częstości wyborów wypowiedź mówi o zachowaniu dotychczasowego

stanu rzeczy. Nieco częściej wśród pracowników administracyjnych niż wśród pracowników wykonawczych pojawia się obawa przed pogorszeniem się kondycji przedsiębiorstwa.

Badani reprezentujący tę kategorię społeczno-zawodową oczekują w związku ze zmianą przede wszystkim lepszych zarobków (podobnie jak inni), ale też liczą się z większymi obowiązkami zawodowymi. Różnice w zakresie oczekiwań pojawiają się przy następnych w kolejności wyborów oczekiwań. Pracownicy administracyjni oczekują, że zmiana wpłynie również na ich karierę zawodową, stanie się okazją sprzyjającą własnemu rozwojowi.

W związku ze zmianą, pracownicy administracyjni bardziej niż pracownicy wykonawczy, a w podobnym stopniu jak kierownicy, obawiają się zwolnień grupowych i/lub indywidualnych. Pracownicy tej grupy najmniej obawiają się obniżenia własnej pozycji i zmian w zakresie dotychczasowych obowiązków, w czym podobni są do pracowników wykonawczych.

Wszyscy badani, również pracownicy administracyjni, ogólnie są „raczej niezadowoleni” z polityki płacowej swoich przedsiębiorstw, a nieznacznie wyżej oceniają swoje zadowolenie z pozostałych sfer działalności przedsiębiorstw. Pracownicy administracyjni najwyżej oceniają wyniki produkcyjne swoich przedsiębiorstw.

Wśród badanych pracowników administracyjnych najliczniejsza jest grupa osób przeciętnie gotowa do zaangażowania się w proces zmian w przedsiębiorstwie, a jednakowo często spotkać można osoby deklarujące niewielką i dość dużą gotowość do zaangażowania się w proces zmian. Jednocześnie w tej grupie jest stosunkowo najwięcej, w porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi, osób przyznających się do braku jakiegokolwiek gotowości do zaangażowania się w proces zmiany. Kategoria pracowników administracyjnych jest podobna pod względem deklarowanej gotowości do zaangażowania się w proces zmian do pracowników wykonawczych - w obu kategoriach przeważają osoby deklarujące przeciętną gotowość, tyle samo osób deklaruje niewielką, jak i dość dużą skłonność do angażowania się w proces zmian w przedsiębiorstwie.

Pracownicy administracyjni, podobnie jak pozostali, największy wpływ na zmianę przypisują zmianom polityczno-gospodarczym wewnątrz kraju. Poza tym, pracownicy administracyjni wyżej stawiają wpływ wyników produkcyjnych przedsiębiorstwa niż politykę międzynarodową. Natomiast pracownicy administracyjni, podobnie jak wykonawczy, najniżej oceniają wpływ na zmianę partykularnych interesów małej grupy ludzi oraz interesów jakiejś partii politycznej. Przedstawiciele obu tych kategorii podobnie też opisują swój stosunek do zmian. W obu grupach dominuje postawa unikająco-wycofująca, ale obecne są również elementy projekcji i agresji.

Wszyscy badani zgodnie największą niechęć do zmiany przypisują szeregowym pracownikom i pracownikom administracji. Jednocześnie pracownicy administracyjni oceniają sami siebie bardziej krytycznie, niż oceniani są przez pracowników pozostałych dwu kategorii społeczno-zawodowych. Chociaż najmniejszą niechęć do zmian badani przypisują członkom rad nadzorczych i przedstawicielom dyrekcji, to pracownicy administracyjni przypisują tym podmiotom większy poziom niechęci, niż robią to pracownicy wykonawczy i kierownicy.

9.3. Potencjał zmiany reprezentowany przez kierowników

Kierownicy stanowią 29,7 % badanej populacji. Zdecydowanie odmienny jest rozkład wyników w zakresie umiejscowienia kontroli wśród kierowników w porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi. Wśród kierowników stosunkowo najwięcej jest osób o wewnętrznym LOC (39,1%) oraz relatywnie najmniej osób o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli (41,3%), zdecydowanie najmniej licznie reprezentowana jest też grupa o pośrednim LOC. Ze względu na styl poznawczy wśród kierowników stosunkowo najmniej, w porównaniu z innymi, jest pesymistów, zarówno skrajnych jak i umiarkowanych, stanowią oni łącznie 65,2% badanej grupy. Jednocześnie zdecydowanie najwięcej osób spośród kierowników lokuje się w przedziale o przeciętnych wartościach na skali pesymizmu- optymizmu (23,9%). Ponadto zdecydowanie najwięcej osób wyjątkowo pełnych nadziei znaleźć można wśród kierowników - osoby doświadczające nadziei to 73,9% grupy, podczas gdy osoby pozbawione nadziei to 13,1% tej grupy pracowników. Tak więc kierownicy w największym stopniu doświadczają nadziei, równocześnie najmniej osób pozbawionych nadziei znajduje się właśnie wśród przedstawicieli kierownictwa.

Jedynie wśród kadry kierowniczej wyraźnie przeważają osoby, które mają dostęp do informacji o zmianie, chociaż i w tej grupie są tacy, którzy przyznają, iż nie mają dostępu do informacji na temat zmian w przedsiębiorstwie. Najczęstszym źródłem informacji są dla tej grupy przedstawiciele dyrekcji oraz środki masowego przekazu (podobnie jak dla pracowników administracyjnych). Jednakże wśród kierowników również bezpośredni przełożeni są stosunkowo często wymienianym źródłem informacji. Ponadto kierownicy stosunkowo najczęściej wskazują również na „inne źródła” informacji o zmianie wymieniając m.in. kursy, seminaria szkoleniowe, gazetki itp.

Badani kierownicy za inicjatorów procesu zmian w przedsiębiorstwie zgodnie uważają przedstawicieli dyrekcji oraz członków rad nadzorczych. Jakkolwiek we wszystkich kategoriach społeczno-zawodowych kierownicy średniego szczebla rzadko wskazywani są jako inicjatorzy zmian, jednakże najrzadziej w tej roli spostrzegani są przez samych

kierowników różnych szczebli. Kierownicy najrzadziej w roli inicjatorów zmian, obok kierowników średniego szczebla, widzą szeregowych pracowników przedsiębiorstwa.

Najlepiej poinformowani o tym, kto opracowuje program zmian w przedsiębiorstwie są przedstawiciele kierownictwa (najmniej w tej grupie jest osób, które „nie wiedzą”). Autorów programów zmian widzą oni głównie w przedstawicielach dyrekcji i kierownictwie średniego szczebla, chociaż nie postrzegają tych ostatnich jako inicjatorów zmian w przedsiębiorstwie. Przedstawiciele dyrekcji powinni też opracowywać program zmian w opinii połowy badanej grupy kierowników. Stosunkowo często w tej grupie wskazuje się na kierowników średniego szczebla, a nieco rzadziej na członków rad nadzorczych i szeregowych pracowników jako właściwych autorów programu zmian w przedsiębiorstwie.

Jedynie wśród kierowników zdecydowanie przeważają osoby akceptujące decyzję o zmianach w przedsiębiorstwie, chociaż i w tej grupie co dziesiąta osoba ma wątpliwości co do słuszności decyzji o zmianie. Wśród kierowników, podobnie jak w pozostałych kategoriach społeczno-zawodowych zdecydowanie przeważają osoby, dla których cele zmiany są mało zrozumiałe. Jednakże stosunkowo liczna jest grupa, dla których cele zmian są dość zrozumiałe oraz najliczniej reprezentowane, w porównaniu z pozostałymi kategoriami społeczno-zawodowymi, są osoby w pełni identyfikujące się z celami proponowanych zmian. Również stosunkowo najwięcej osób (w porównaniu z innymi grupami), które rozumieją na czym polega sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, znajduje się właśnie wśród kierowników. Wśród przedstawicieli kierownictwa nie ma osób, które przyznawałyby się do braku jakiegokolwiek gotowości do zaangażowania się w proces zmian. W grupie tej przeważają osoby, które w dość dużym stopniu gotowe są zaangażować się w proces zmian, a w porównaniu z pozostałymi pracownikami, stosunkowo najwięcej jest osób deklarujących pełną gotowość do działania na rzecz zmiany.

W związku ze zmianą kierownicy najczęściej oczekują polepszenia kondycji przedsiębiorstwa, a znacznie rzadziej oczekują polepszenia własnej sytuacji. Marginalne są wśród kierowników wypowiedzi mówiące o zachowaniu *status quo* zarówno w zakresie własnej sytuacji, jak i w odniesieniu do kondycji własnego przedsiębiorstwa. Co więcej, nikt z kierowników nie spodziewa się, by kondycja przedsiębiorstwa w wyniku zmian miała pogorszyć się. Być może dlatego wśród kierowników najwięcej jest osób zdecydowanych pozostać w dotychczasowym miejscu pracy, a najmniej tych osób, które przyznają, że mają zamiar zmienić miejsce pracy. Kierownicy znacznie bardziej niż pozostali pracownicy obawiają się zmiany profilu przedsiębiorstwa, najmniej zaś obawiają się obniżenia własnej pozycji, a nieco rzadziej niż pozostali obawiają się zaostrzenia dyscypliny pracy. Wszyscy badani,

niezależnie od przynależności do określonej kategorii społeczno-zawodowej, oczekują przede wszystkim lepszych zarobków, ale też liczą się z większymi obowiązkami zawodowymi. Jednakże kierownicy, podobnie jak pracownicy administracyjni oczekują, że zmiana wpłynie również na ich karierę zawodową, stanie się okazją sprzyjającą własnemu rozwojowi. Jednocześnie tylko kierownicy zdecydowanie odrzucają stwierdzenie, że wprowadzana w przedsiębiorstwie zmiana jest niepotrzebną stratą czasu oraz marnowaniem energii pracowników.

Kierownicy, tak samo jak inni pracownicy są „raczej niezadowoleni” z polityki płacowej swoich przedsiębiorstw, a nieznacznie wyżej oceniają swoje zadowolenie z pozostałych sfer działalności przedsiębiorstw. Jednocześnie w tej grupie najwyżej oceniana jest pozycja przedsiębiorstwa na rynku oraz jej wyniki produkcyjne, najniżej oczywiście polityka płacowa przedsiębiorstwa.

Kierownicy przypisują największy wpływ na zmianę czynnikom polityczno-gospodarczym wewnątrz kraju, czynnikom politycznym o charakterze międzynarodowym, na trzecim miejscu stawiają wyniki produkcyjne swoich przedsiębiorstw. Najmniejszy wpływ na zmiany w przedsiębiorstwie przypisują oni postulatowi pracowniczym, ale też podobnie, jak inni, partykularnym interesom małej grupy ludzi w przedsiębiorstwie.

Postawy dominujące wśród kierowników to postawa unikająco-wycofująca i postawa projekcyjna, nie występuje w znaczącym nasileniu postawa agresji. Znamienne jest, że jedynie wśród kierowników pojawia się postawa konstruktywna wobec zmian.

Kierownicy, podobnie jak inni, największą niechęć do zmiany przypisują szeregowym pracownikom i pracownikom administracji oraz działaczom związków zawodowych. Najmniejszą niechęć do zmian badani przypisują członkom rad nadzorczych i przedstawicielom dyrekcji.

Przedstawione powyżej charakterystyki skłaniają do kilku wniosków ogólniejszej natury. Pracownicy wykonawczy wiążą z procesem zmian duże nadzieje, ale też przeżywają szczególnie silne obawy co swoich losów osobistych. Pracownicy administracyjni są najbardziej zachowawczy w odniesieniu do własnego statusu zawodowego - obawiają się zmian w zakresie pełnionych obowiązków oraz obniżenia pozycji zawodowej, a z drugiej strony nie przejawiają chęci do podnoszenia kwalifikacji, zdecydowanie też nie mają dużej gotowości do angażowania się w proces zmian. Niewystarczający wydaje się udział kierownictwa średniego szczebla w realizacji polityki informacyjnej przedsiębiorstw, na nich urywają się kanały informacyjne, nie są postrzegani ani jako źródło informacji, ani nie uważa się ich za współautorów programów zmian. Jest tak, mimo że szeroka grupa kierowników

chętnie widziałyby w nich współtwórców tychże programów. Jednakże to kierownicy wykazują największą gotowość do zaangażowania się w proces zmian i ujawniają jako jedyni konstruktywny stosunek do zmian. Oni też są najczęściej osobami mającymi poczucie osobistej kontroli i wpływu na sytuacje, w których działają. Są też grupą o stosunkowo najmniejszej skłonności do pesymizmu w ocenie swoich sukcesów i porażek, co decydować może o ich aktywnej roli w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach.

9.4. Analiza sił oporu

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają przyjąć, że największy opór przed zmianą występuje wśród pracowników administracyjnych, nieco mniejszy wśród pracowników wykonawczych, zdecydowanie najmniejszy wśród kierowników. W tej ostatniej grupie można mówić o dominacji mechanizmów sprzyjających zmianie. O dominacji sił oporu wśród pracowników administracyjnych i pracowników wykonawczych świadczą liczne jego przejawy. Większość pracowników administracyjnych twierdzi, że nie ma dostępu do informacji o zmianie, bardzo rzadko ich źródłem są bezpośredni przełożeni. Ani pracownicy wykonawczy, ani administracyjni nie wskazują na uczestnictwo w szkoleniach czy innych zorganizowanych formach przekazywania informacji na temat wprowadzanych zmian. Stosunkowo rzadziej niż kierownicy czerpią informacje na ten temat za pośrednictwem środków masowego przekazu, dotyczy to zwłaszcza pracowników wykonawczych, w mniejszym stopniu pracowników administracyjnych. Zarówno pracownicy administracyjni, jak i wykonawczy często nie wiedzą kto jest inicjatorem procesu zmian, ani kto opracowuje program zmian przedsiębiorstwa, w którym pracują. Pracownicy wykonawczy chcieliby, żeby program zmian był opracowywany przez szeregowych pracowników, jednocześnie sami generalnie nie są postrzegani jako autorzy programów zmian. Pracownicy administracyjni z kolei często przypisują autorstwo programów zmian instytucjom zewnętrznym, a jednocześnie uważają je za najmniej pożądaných autorów programów zmian własnych przedsiębiorstw. Taka sytuacja niewątpliwie zwiększa opór przed zmianą i utrudnia zaangażowanie się w jej przebieg. Pracownicy wykonawczy stosunkowo często uważają decyzję o zmianie za błędną uważając, że jest niepotrzebną stratą czasu i energii pracowników. Natomiast dla pracowników administracyjnych cele oraz sposób wprowadzania zmian są najczęściej niezrozumiałe i niejasne. Wśród tej kategorii pracowników jest też najwięcej osób mówiących o braku gotowości do zaangażowania się w proces zmian. Pracownicy obu tych kategorii sami sobie przypisują też największą niechęć wobec zmian.

Ponadto dwie zmienne osobowościowe czyli zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli i pesymistyczny styl poznawczy wydają się w dość wyraźny sposób wzmacniać opór

przed zmianą. Osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli to przede wszystkim pracownicy wykonawczy i administracyjni. Również osoby z wykształceniem zawodowym i średnim to głównie osoby zewnątrzsterowne. Osoby te przyznają się do braku informacji o zmianie i często nie mają wiedzy nie tylko na temat samej zmiany, czy autorów jej programu w przedsiębiorstwie, ale też często przyznają, iż nie wiedzą kto ten program powinien opracowywać. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że wraz ze wzrostem zewnątrzsterowności zwiększa się niezrozumienie celów i sposobu wprowadzania zmian, co jest oczywiście jednym z istotnych czynników oporu przed zmianą. Jednocześnie osoby zewnątrzsterowne najczęściej myślą o odejściu z dotychczasowego miejsca pracy i są jedynie w przeciętnym stopniu gotowe zaangażować się w przeprowadzane zmiany.

Z kolei najbardziej pesymistyczną kategorią są pracownicy administracyjni i osoby z wykształceniem zawodowym i średnim. Osoby takie podobnie jak osoby zewnątrzsterowne nie wiedzą, kto opracowywał program zmian ich przedsiębiorstwa, często nie potrafią wskazać, kto powinien ten program opracowywać i stosunkowo często nie akceptują decyzji o zmianie. Pesymiści uważają, że zmiana jest niepotrzebną stratą czasu, a jej cele i sposób wprowadzania są niezrozumiałe. Osoby bardzo pesymistyczne tylko w przeciętnym stopniu gotowe są zaangażować się w proces zmian. Pracownicy administracyjni w największym stopniu pozbawieni są nadziei. Brak nadziei charakterystyczny jest też dla osób o średnim wykształceniu. Z badań wynika, że im niższy poziom nadziei, tym badani mają więcej wątpliwości co słuszności decyzji o zmianie i tym bardziej powszechne niezrozumienie celu i metody wprowadzania zmian. Osoby pozbawione nadziei przyznają się do najmniejszego dostępu do informacji i często mają niewielką wiedzę na temat zmian. O odejściu z dotychczasowego miejsca pracy najczęściej myślą osoby w stanie ostrej beznadziejności. One też są najbardziej niezadowolone z polityki płacowej swoich przedsiębiorstw.

Powyższe dane pozwalają uznać, że z największym oporem przed zmianą spotkać się można wśród pracowników przede wszystkim administracyjnych, ale też i wśród pracowników wykonawczych. Ponadto potwierdzają one hipotezę mówiącą, że osoby pesymistyczne i o zewnętrznym poczuciu kontroli przejawiają większy opór przed zmianą, w przeciwieństwie do osób optymistycznych i o wewnętrznym poczuciu kontroli, które wykazują większą skłonność do wspierania zmiany.

9.5. Analiza sił wspierających zmianę

Przeprowadzone badania pozwalają zidentyfikować kierowników, a zwłaszcza przedstawicieli dyrekcji i członków rad nadzorczych jako tę grupę, w której dominują siły

wspierające zmiany, ale jednocześnie określić, co jest mocną stroną tej kategorii i w czym tkwi źródło ich potencjalnego zaangażowania w proces wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwach.

Brak niechęci do zmian pracownicy wykonawczy i administracyjni przypisują właśnie przedstawicielom dyrekcji i członkom rad nadzorczych. Kierownicy mają największy dostęp do informacji o zmianie. Ich źródłem informacji są często bezpośredni przełożeni oraz uczestnictwo w seminariach, kursach i różnego rodzaju szkoleniach. Oni również posiadają największą wiedzę o autorach programu zmian. Jednocześnie jedynie kierownicy w zdecydowanej większości akceptują decyzję o zmianie oraz stanowią najliczniejszą grupę pracowników, dla których cele i sposób wprowadzania zmian są w największym stopniu zrozumiałe. Kierownicy wykazują największą gotowość do zaangażowania się w proces zmian, które traktują jako szansę na rozwój osobisty. Kierownicy wydają się też być najbardziej związani ze swoim miejscem pracy - najrzadziej przyznają się do planów odejścia z dotychczasowego miejsca zatrudnienia.

Kierownicy to stosunkowo najczęściej osoby wewnątrzsterowne i reprezentujące optymistyczny styl poznawczy oraz posiadające duży zasób nadziei.

Ponadto pozytywny stosunek do zmian występuje u osób z wyższym wykształceniem, o wewnętrznym poczuciu kontroli, raczej u mężczyzn, aniżeli u kobiet. Osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli przyznają się do większego dostępu do informacji o zmianach i w większym stopniu akceptują decyzję o niej. Wśród osób wewnątrzsterownych zmiana jest często traktowana jako szansa na rozwój osobisty. Większość osób o wewnętrznym LOC gotowa jest w dość dużym stopniu zaangażować się w przeprowadzane zmiany, a im większa tendencja do wewnątrzsterowności, tym mniejsza niechęć do decyzji o zmianach w przedsiębiorstwie.

Wśród kierowników najmniej jest osób pesymistycznych. Jednocześnie optymiści to najczęściej kierownicy i osoby z wyższym wykształceniem. Mają one duży dostęp do informacji o zmianach i w największym stopniu akceptują decyzję o zmianie. Oni też częściej niż pesymiści rozumieją cele i sposób wprowadzania zmian, skłonni są bardziej angażować się w proces zmian.

10. Wnioski

Problematyka zmian jest nie tylko niezwykle bogata i szeroko opisywana w literaturze przedmiotu, ale jest również problematyką inspirującą i stale aktualną. Atrakcyjność tego zagadnienia wydaje się być związana zarówno z powszechnością zmiany w ludzkim życiu i w życiu organizacji, jak i z tym, że jest ona zjawiskiem złożonym, wieloaspektowym. Zmiana będąc dla człowieka wyzwaniem i źródłem obaw jest też źródłem pozytywnych doświadczeń i cenionych wartości.

Hage i Aiken postulują, by sprawdzać jakie znaczenie ma zmiana dla jednostek i grup pracowniczych, co pozwala przynajmniej częściowo przewidzieć ich stosunek do niej, a więc i sukces we wdrożeniu zmiany. Podjęcie studiów literaturowych, w wyniku których wyłoniły się problemy badawcze, skłoniło do przeprowadzenia badań, które mogłyby odpowiedzieć przynajmniej na część pytań związanych ze zmianami, jakie zachodzą w polskich przedsiębiorstwach. Projekt badań zrealizowany został w czterech wrocławskich przedsiębiorstwach objętych programem kompleksowej zmiany, jakim jest restrukturyzacja przedsiębiorstw. Przedstawione opracowanie jest więc efektem zarówno podjętych studiów literaturowych, jak i badań empirycznych.

Zgodnie z wiedzą dostępną na temat zmian, również przedstawiane w tej pracy badania pozwalają wnioskować, że dostęp do informacji jest znaczącym czynnikiem determinującym stosunek członków organizacji do zmian, które są w niej wprowadzane. Szczególne znaczenie dostępowi do informacji przypisują tacy autorzy, jak Lewin, Dalton, Crozier i Friedberg, Thibaut i Kelley, Kotter, i inni. Osoby, które mają więcej wiedzy i informacji o zmianie, mają też do niej bardziej pozytywny stosunek, brak dostępu do informacji o planowanych zmianach idzie w parze z większym dystansem, mniejszą gotowością do angażowania się w jej przebieg. Zależność ta wykazywana była w badaniach które prowadzili m.in. Thibaut i Kelley, przedstawiciele nurtu „group dynamics”, Greiner, Kotter i wielu innych. Zgodnie z postawioną hipotezą najwięcej informacji o zmianie mają kierownicy, co wydaje się zupełnie zrozumiałe, jako że występują oni często w roli rzeczników zmiany. Znacznie mniejszym zasobem informacji o zmianie dysponują jednak nie tylko pracownicy wykonawczy, jak wstępnie zakładano, ale również wśród pracowników administracyjnych licznie obecne są osoby o niewielkiej wiedzy na temat planowanych zmian w swoich przedsiębiorstwach. Do podobnych wniosków doszedł również Argyris prowadząc badania na temat zależności między reakcją na zmianę a miejscem w strukturze organizacji (por. cz. I, rozdział 2.7). Analiza danych uzyskanych w przedstawianych badaniach pokazuje, że zjawisko oporu przed zmianą

występuje wyraźnie zarówno wśród pracowników wykonawczych, jak i wśród pracowników administracyjnych.

Mimo wielu podobieństw, dotyczących zwłaszcza pracowników wykonawczych i administracyjnych, każda z tych kategorii posiada swoją specyfikę, co ilustrują opracowane na podstawie przeprowadzanych badań charakterystyki poszczególnych kategorii społeczno-zawodowych przedstawione w kontekście ich stosunku do zmiany.

Hipoteza mówiąca o tym, że im lepsza kondycja przedsiębiorstwa, tym większy opór przed zmianą, choć dobrze udokumentowana w literaturze, zasadniczo nie znalazła potwierdzenia w prezentowanych wynikach badań (por. Crozier i Friedberg, Greiner, przedstawiciele podejścia systemowego). Badania prowadzone były w dużych przedsiębiorstwach zajmujących znaczącą pozycję na rynku. Ocena kondycji przedsiębiorstwa miała charakter zdecydowanie subiektywny, zgodny z odczuciem poszczególnych osób uczestniczących w badaniach. Wszyscy badani, niezależnie od przynależności do grupy pracowniczej nisko oceniali swoje zadowolenie z przedsiębiorstw w chwili badania, co mogłoby sugerować istnienie raczej niewielkiego oporu przed wprowadzaną zmianą (por. cz. II, roz. 3). Nie potwierdzają jednak tego wniosku inne dane uzyskane w badaniach. Świadczą one o raczej dużym oporze przed zmianą wśród pracowników badanych przedsiębiorstw. Brak wśród badanych osób wysoko oceniających kondycję swoich przedsiębiorstw nie pozwolił jednakże na dokonanie stosownych porównań między nimi a osobami nisko oceniającymi kondycję przedsiębiorstwa w zakresie ich stosunku do zmian (choćby poprzez deklarowaną gotowość do zaangażowania się w proces zmian). Ponadto znaczenie mogą mieć również takie czynniki, jak zdecydowanie dominujący wśród badanych pesymistyczny styl poznawczy oraz występujące u większości badanych poczucie zewnętrznego umiejscowienia kontroli, a jak pokazują przeprowadzone badania osoby te można uznać za skłonne do ujawniania oporu przed zmianą. Osoby o zewnętrznym LOC odznaczają się mniejszą aktywnością w poszukiwaniu informacji, mniejszą odpornością na stres, mniejszą potrzebą osiągnięć niż osoby wewnętrzsterowne (por. Drwal, Lefcourt, Ormel i Schaufeli). Dla pełniejszego zweryfikowania hipotezy o zależności między oporem a kondycją przedsiębiorstwa należałoby najprawdopodobniej podjąć próbę skonstruowania w miarę obiektywnego narzędzia mierzącego nasilenie oporu przed zmianą.

Można natomiast przyjąć, że potwierdziła się hipoteza mówiąca o związku między poczuciem umiejscowienia kontroli a stosunkiem do zmian. Osoby o wewnętrznym poczuciu kontroli (podobnie jak osoby wykazujące optymistyczny styl poznawczy) mają większą skłonność do angażowania się w działania służące zmianie, są lepiej zorientowane i bardziej

skłonne akceptować decyzję o zmianie, w przeciwieństwie do osób o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli. Istotnym ograniczeniem możliwości w zakresie wnioskowania na temat zależności między stosunkiem do zmiany a optymistycznym stylem poznawczym jest niewielka liczebność grupy reprezentującej ten styl poznawczy. W przeprowadzonych badaniach uzyskano dane świadczące o zdecydowanej przewadze liczebnej osób pesymistycznych, dlatego wszelkie wnioski dotyczące osób o optymistycznym stylu poznawczym muszą być traktowane z daleko idącą ostrożnością. Tymczasem w związku z zupełnie odmiennym sposobem wyjaśniania sobie własnych sukcesów lub porażek przez osoby optymistyczne i pesymistyczne, zgodnie z koncepcją stylu poznawczego wg M. Seligmana (por. cz.I, roz.5) ich zidentyfikowanie pozwala odpowiednio dostosowywać oddziaływania informacyjne dotyczące wprowadzanej zmiany. Jednocześnie interesujące i inspirujące do dalszych badań wydaje się być zjawisko występowania wśród badanych stosunkowo wysokiego poziomu nadziei czyli umiejętności wyjaśniania sobie przyczyn niepowodzeń i trudności jako przejściowych, krótkotrwałych i specyficznych dla danej sytuacji.

Poznanie stylu poznawczego oraz poziomu nadziei występujących wśród przedstawicieli poszczególnych kategorii społeczno-zawodowych może mieć znaczenie dla działań rzeczników zmiany zarówno na etapie przygotowania pracowników do wdrożenia zmiany, jak i na etapie oceny i kontynuacji prac związanych z wprowadzaną zmianą. Ze względu na zdecydowaną przewagę pesymistycznego stylu poznawczego wśród pracowników badanych przedsiębiorstw i jednocześnie dość wysoki poziom nadziei wydaje się, że sposób prezentowania przyczyn oraz źródeł trudności jako przejściowych i o specyficznym charakterze może być ważnym elementem podtrzymującym zaangażowanie i aktywność pracowników, niezbędne dla osiągnięcia sukcesu w procesie wprowadzania zmiany.

Zastrzeżenia związane z małą liczebnością osób o zdecydowanie optymistycznym stylu poznawczym są inspiracją do prowadzenia dalszych badań, na grupach o zdecydowanie większej liczebności, co zapewniłoby większą rzetelność formułowanych wniosków. Wydaje się, że prowadzenie tego typu badań, uwzględniających takie zmienne psychologiczne, jak styl poznawczy i umiejscowienie kontroli, stwarzając możliwość porównań pozwalają nie tylko śledzić dynamikę sił działających w procesie zmiany, ale dają również większe możliwości w zakresie dostosowywania narzędzi i technik wprowadzania zmian do konkretnych, pełniej rozpoznanych jej adresatów, jakimi są członkowie zmienianej organizacji.

Doświadczenia zdobyte dzięki przeprowadzonym dotychczas badaniom każą również dużą uwagę zwracać na narzędzia, jakimi posługuje się badający (kwestionariusz, ankieta) dostosowując ich język i zakres tematyczny do możliwości badanych osób. Wydaje się, że

jednym z czynników decydujących o efektywnym udziale w badaniach jest złożoność stosowanej metody badawczej.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły jednak na sformułowanie charakterystyk podstawowych kategorii społeczno-zawodowych, wskazując na słabsze obszary społecznej struktury organizacji, potwierdziły znaczenie polityki informacyjnej przedsiębiorstwa w związku z planowaną lub realizowaną zmianą stając się jednocześnie inspiracją do poszukiwania sposobów i opracowywania metod wspierania procesu zmian w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem wniosków związanych wpływem stylu poznawczego oraz poczuciem umiejscowienia kontroli na zachowanie człowieka.

11. Literatura

1. Abramson L. Y., Seligman M.E., Teasdale J., *Learned helplessness in Humans. Critique and Reformulation*. Journal of Abnormal Psychology 1978, v. 87
2. Alloy L.B., Seligman M.E.P., *On the cognitive component of learned helplessness and depression*, w: Bower G.B.: „The Psychology of Learning and Motivation”, 1979
3. Ansoff H.J., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985
4. Argyrys Ch., *Organization and Innovation*, Homewood, McGraw-Hill 1965
5. Bartlett A.C., Kayser T.A., *Changing Organizational Behaviour*, New Jersey 1973
6. Bennis W.G., Benne K.D., Chin R. (eds.), *The Planning of Change*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York 1969
7. Boone L.E., Kurtz D.L., *Management*, McGraw-Hill, Inc. 1992
8. Bowman E.H., Singh H., *Overview of Corporate Restructuring. Trends and Consequences*, w: Rock M., Rock R. (eds). Corporate Restructuring, McGraw-Hill, New York 1990
9. Bratnicki M., Krzyś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Warszawa 1988
10. Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1996
11. Burnes B., *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*, Pitman Publishing 1992
12. Burnes B., *Managing Change. A strategic Approach to Organizational Development and Renewal*, Pitman Publishing, London 1992
13. Crozier M., *Biurokracja, anatomia zjawiska*, Warszawa 1967
14. Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system . Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982,
15. Dalton G.W., Lawrence P.L., Greiner L.E., *Organizational Change and Development*, Homewood, R.D. Irwin Inc., 1972
16. Davey N.G., *The External Consultants. Role in Organizational Change*, 1971
17. Davey N.G., *The External Consultants. Role in Organizational Change*, Ann Arbor 1971
18. Dąbek M., Wiara we własne możliwości, czyli sposób doświadczania sukcesów i niepowodzeń przez polskich menedżerów, w: Witkowski S. (red.): *Psychologia sukcesu*. Warszawa 1994
19. Dobrzyński M., *Organizacyjne zachowanie człowieka*, Warszawa 1973
20. Domachowski W., Kowalik S., Mikulska J., *Z zagadnień psychologii społecznej*, Warszawa 1984

21. Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich M., *Fundamentals of Management*, Richard D. Irwin Inc., Boston 1990
22. Drwal R.Ł., *Poczucie kontroli jako wymiar osobowości - podstawy teoretyczne, techniki badawcze i wyniki badań*. Materiały do nauczania psychologii, seria III, t.3, Warszawa 1978
23. *Encyklopedia pojęć z ekonomii i zarządzania*, Łódź 1993
24. Gabara W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, Warszawa,
25. Gasparski W., *Projektowanie, koncepcyjne przygotowanie działań*, Warszawa 1978
26. Greiner L., *Patterns of Organization Change* w : Bartlett A.C., Kayser T.A., *Changing Organizational Behaviour*, New Jersey 1973
27. Hage J., Aiken M., *Social Change in Complex Organizations*, New York 1970
28. Hurry D., *Restructuring in the Global Economy: The consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*. „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14
29. Hannan M.T., Freeman J., *Structural Inertia and Organizational Change*. „American Sociological Review” 1984, vol.49
30. Hiroto D.S. Seligman M.E.P., *Generality of learned helplessness in man*. „Journal of Personality and Social Psychology” 1975, v.31
31. Hite A.L.(ed.), *Organizational Development. The State of the Art*, Ann Arbor, Michigan 1971
32. Hurry D., *Restructuring in the Global Economy. The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, „Strategic Management Journal” 1993, v.14
33. Jasiński Z., *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1992 nr 8
34. Johnson G., *Managing Strategic Change - Strategy Culture and Action*. „Long Range Planning” 1992, vol. 25
35. Judson A.S., *Making Changes*, London 1966
36. Kamela-Sowińska A., Marecki A.B., *Niezbędne indywidualne podejście*, „Rzeczpospolita”, 19 sierpnia 1992
37. Karolczak-Biernacka B., *Metodologia pracy naukowej*, Warszawa 1975
38. Katz P., Kahn R.L., *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979
39. Kofta M.(red), *Psychologia aktywności. Zaangażowanie, sprawność, bezradność*, Warszawa 1993
40. Kohn M.L., Schooler C., *Praca a osobowość. Studium współzależności*, Warszawa 1986

41. Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Warszawa 1972
42. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1969
43. Kotter J.P., *Leading Change*. „Harvard Business Review” Press, Boston 1966
44. Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 1992
45. Koźmiński A.K., red; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996
46. Kreutz M., *Metody współczesnej psychologii*, Warszawa 1962
47. Lefcourt H.M., *Locus of Control and the Response to Aversive Events*, „Canadian Psychological Review”, 1976, t.17, vol.3
48. Lewicki A. (red.), *Psychologia kliniczna*, Warszawa 1974
49. Lewin K., *Group Decision and Social Change*. w: G.E. Swanson, T.M. Newcomb, E.L. Hartley, „Readings in Social Psychology”, New York 1952
50. Lippitt P., Watson J., Westley B., *The Dynamics of Planned Change*, New York 1958
51. Machiavelli N., *Wybór pism: Księżę*, Warszawa 1972
52. Maier S.F., Seligman M.E.P., *Learned helplessness. Theory and evidence*. „Journal of Experimental Psychology” 1976, v.105
53. Manniger K., *Theory of Psychoanalytic Technique*, 1958
54. Masłyk E., *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Wrocław 1978
55. Masłyk E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Warszawa 1985,
56. Matejko A., *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1969
57. Mądrzycki T., *Warunki i metody zmiany postaw*, w: Nowak S.: *Teorie postaw*, Warszawa 1963
58. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, New York 1964
59. Miller I.W., Normon W.A., *Learned helplessness in human . A review an attribution theory model*. „Psychological Bulletin” 1979, v.86
60. Moore B.E., Fine B.D., *Słownik psychoanalizy. Klasyczne podejścia. Nowe koncepcje*, Warszawa 1996
61. Newcomb Th., Turner R.M., Converse Ph. E., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1965
62. Nogalski B., *Prywatyzacja, objawy zmian*. „Przegląd Organizacji” 1993, nr 1
63. Nowacki T., *Zarys psychologii*, Warszawa 1965
64. Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*. Warszawa 1970
65. Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich*, Warszawa 1966

- 66.Ormel J., Schaufeli W.B., *Stability and Change in Psychological Distress and Their Relationship with Self-Esteem and Locus of Control: A Dynamic Equilibrium Model*. „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol.60, no 2
- 67.Quinn J.B., *Managing Strategic Change*. „Sloan Management Review” 1980
- 68.Pełka B., *Polityka przemysłowa i restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 1992
- 69.Penc J., *Strategie zarządzania*, Warszawa 1995
- 70.Pietrasieński Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Warszawa 1971
- 71.Rogers E.M., *Diffusion of Innovation*, New York 1962
- 72.Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa, 1996
- 73.Savas E.S., *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządzenia*, Warszawa 1992
- 74.Scott W.E., Cummings L.L., *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983,
- 75.Sędek G., *Bezradność intelektualna w szkole*, Warszawa 1995
- 76.Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992
- 77.The Economist, „Selling the State”, 21 sierpnia, 1993
- 78.Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990
- 79.Zimbardo Ph., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, Warszawa 1988

12.

12. SPIS TABEL

Rozdział 7

Tabela 1. Udział w badaniach pracowników poszczególnych przedsiębiorstw

Tabela 2. Struktura wykształcenia w badanej populacji

Rozdział 8

Podrozdział 8.1.

Tabela 1. Dostęp do informacji o zmianie

Tabela 2. Źródła informacji o zmianie

Tabela 3. Inicjatorzy procesu zmian w przedsiębiorstwie

Tabela 4. Znajomość autorstwa programu zmiany

Tabela 5. Pożądani autorzy programu zmian

Tabela 6. Ocena słuszności decyzji o zmianie

Tabela 7. Zrozumienie celów zmiany

Tabela 8. Zrozumienie metod wprowadzania zmiany

Tabela 9. Oczekiwania związane ze zmianą

Tabela 10. Możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy

Tabela 11. Wyobrażenia o możliwościach, jakie daje zmiana

Tabela 12. Ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa

Tabela 13. Gotowość do zaangażowania się w proces zmiany

Tabela 14. Postrzeganie przyczyn i źródeł zmiany

Tabela 15. Postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą

Tabela 16. Stosunek do zmian

Tabela 17. Ocena niechęci wobec zmian

Podrozdział 8.2.

Tabela 1. Rozkład umiejscowienia kontroli w badanej grupie

Tabela 2. Rozkład umiejscowienia kontroli a płeć

Tabela 3. Umiejscowienie kontroli a wykształcenie

Tabela 4. Umiejscowienie kontroli a przynależność do kategorii społeczno-zawodowej

Tabela 5. Umiejscowienie kontroli a staż pracy

Tabela 6. Umiejscowienie kontroli a wiek życia

Tabela 7. LOC a dostęp do informacji o zmianie

Tabela 8. LOC a znajomość autorstwa programu zmiany

Tabela 9. LOC a pożądani autorzy programu zmian

Tabela 10. LOC a ocena słuszności decyzji o zmianie

Tabela 11. LOC a zrozumienie celów zmiany

Tabela 12. LOC a zrozumienie metod wprowadzania zmiany

Tabela 13. LOC a oczekiwania związane ze zmianą

Tabela 14. LOC a możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy

Tabela 15. LOC a wyobrażenia o możliwościach, jakie niesie ze sobą zmiana

Tabela 16. LOC a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa

Tabela 17. LOC a gotowość do zaangażowania się w proces zmiany

Tabela 18. LOC a postrzeganie przyczyn i źródeł zmiany

Tabela 19. LOC a postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą

Tabela 20. LOC a stosunek do zmian

Tabela 21. LOC a ocena niechęci wobec zmian

Podrozdział 8.3.

- Tabela 1. Styl poznawczy w badanej populacji
- Tabela 2. Styl poznawczy a płeć
- Tabela 3. Styl poznawczy a grupa pracownicza
- Tabela 4. Styl poznawczy a wykształcenie
- Tabela 5. Styl poznawczy a staż pracy
- Tabela 6. Styl poznawczy a wiek życia
- Tabela 7. Styl poznawczy a dostęp do informacji o zmianie
- Tabela 8. Styl poznawczy a znajomość autorstwa programu zmiany
- Tabela 9. Styl poznawczy a pożądanymi autorzy programu zmian
- Tabela 10. Styl poznawczy a ocena słuszności decyzji o zmianie
- Tabela 11. Styl poznawczy a zrozumienie celów zmiany
- Tabela 12. Styl poznawczy a zrozumienie metod wprowadzania zmiany
- Tabela 13. Styl poznawczy a oczekiwania związane ze zmianą
- Tabela 14. Styl poznawczy a możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy
- Tabela 15. Styl poznawczy a wyobrażenia o możliwościach, jakie daje zmiana
- Tabela 16. Styl poznawczy a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa
- Tabela 17. Styl poznawczy a postrzeganie przyczyn i źródeł zmiany
- Tabela 18. Styl poznawczy a gotowość do zaangażowania się w proces zmiany
- Tabela 19. Styl poznawczy a postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą
- Tabela 20. Styl poznawczy a stosunek do zmian
- Tabela 21. Styl poznawczy a ocena niechęci wobec zmian

Podrozdział 8.4.

- Tabela 1. Rozkład wyników dotyczących poziomu nadziei
- Tabela 2. Poziom nadziei a płeć
- Tabela 3. Poziom nadziei a grupa pracownicza
- Tabela 4. Poziom nadziei a wykształcenie
- Tabela 5. Poziom nadziei a staż pracy
- Tabela 6. Poziom nadziei a wiek życia
- Tabela 7. Poziom nadziei a dostęp do informacji o zmianie
- Tabela 8. Poziom nadziei a znajomość autorstwa programu zmiany
- Tabela 9. Poziom nadziei a pożądanymi autorzy programu zmian
- Tabela 10. Poziom nadziei a ocena słuszności decyzji o zmianie
- Tabela 11. Poziom nadziei a zrozumienie celów zmiany
- Tabela 12. Poziom nadziei a zrozumienie metod wprowadzania zmiany
- Tabela 13. Poziom nadziei a oczekiwania związane ze zmianą
- Tabela 10. Poziom nadziei a możliwość odejścia z dotychczasowego miejsca pracy
- Tabela 14. Poziom nadziei a wyobrażenia o możliwościach, jakie niesie ze sobą zmiana
- Tabela 15. Poziom nadziei a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa
- Tabela 16. Poziom nadziei a postrzeganie przyczyn i źródeł zmiany
- Tabela 17. Poziom nadziei a gotowość do zaangażowania się w proces zmiany
- Tabela 18. Poziom nadziei a postrzeganie zagrożeń związanych ze zmianą
- Tabela 19. Poziom nadziei a stosunek do zmian
- Tabela 21. Poziom nadziei a ocena niechęci wobec zmian

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1

Ankieta

Inicjały.....	Płeć.....	Wiek życia.....
Wykształcenie.....	Zawód wykonywany.....	
Zajmowane stanowisko.....	Staż pracy.....	

1. Czy ma Pan(i) dostęp do informacji na temat restrukturyzacji w swoim przedsiębiorstwie?

TAK

NIE

2. Kto jest głównym źródłem informacji na temat restrukturyzacji Pana(i) przedsiębiorstwa?

- a. Przedstawiciele Dyrekcji
- b. Członkowie Rady Nadzorczej
- c. Bezpośredni przełożony
- d. Przedstawiciele Związków Zawodowych
- e. Koledzy w miejscu pracy
- f. Środki masowego przekazu (prasa, radio, TV)
- g. Znajomi spoza pracy
- h. Inne źródła.....

3. Kto jest inicjatorem procesu zmian w Pana(i) przedsiębiorstwie?

- a. Przedstawiciele Dyrekcji
- b. Członkowie Rady Nadzorczej
- c. Kierownictwo średniego szczebla
- d. Działacze Związków Zawodowych
- e. Szeregowi pracownicy
- f. Instytucje lub organizacje zewnętrzne (np. Rząd, Sejm, partie polityczne itp.)
- g. Inni.....
- h. Nie wiem

4. Kto opracowywał program restrukturyzacji Pana(i) przedsiębiorstwa? Podkreśl wybraną odpowiedź.

- a. Przedstawiciele Dyrekcji
- b. Członkowie Rady Nadzorczej
- c. Kierownictwo średniego szczebla
- d. Działacze Związków Zawodowych
- e. Szeregowi pracownicy
- f. Instytucje lub organizacje zewnętrzne (np. Rząd, Sejm, partie polityczne itp.)
- g. Inni.....
- h. Nie wiem

ZAŁĄCZNIK 1

5. Kto powinien opracowywać program restrukturyzacji Pana(i) przedsiębiorstwa.
- Przedstawiciele Dyrekcji
 - Członkowie Rady Nadzorczej
 - Kierownictwo średniego szczebla
 - Działacze Związków Zawodowych
 - Szeregowi pracownicy
 - Instytucje lub organizacje zewnętrzne (np. Rząd, Sejm, partie polityczne itp.)
 - Inni.....
 - Nie wiem

6. Czy decyzja o prywatyzacji jest wg Pana(i) słuszna?

TAK

NIE

7. Proszę określić stopień zaangażowania w proces restrukturyzacji każdego z wymienionych podmiotów posługując się 5-stopniową skalą:

1	2	3	4	5
<i>brak lub bardzo słabe</i>	<i>słabe</i>	<i>przeciętne</i>	<i>dość duże</i>	<i>bardzo duże</i>

- Przedstawiciele Dyrekcji
 - Członkowie Rady Nadzorczej
 - Kierownictwo średniego szczebla
 - Działacze Związków Zawodowych
 - Szeregowi pracownicy
 - Instytucje lub organizacje zewnętrzne (np. Rząd, Sejm, partie polityczne itp.)
8. Cele procesu restrukturyzacji są dla mnie
- zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe
 - mało jasne i mało zrozumiałe
 - dosyć jasne i dosyć zrozumiałe
 - zdecydowanie jasne i zrozumiałe - w pełni się z nimi identyfikuję, są to moje własne cele
9. Czego spodziewa się Pan(i) w wyniku restrukturyzacji? Proszę podkreślić wybraną odpowiedź.

- polepszenia własnej sytuacji
 - pogorszenia własnej sytuacji
 - moja sytuacja nie zmieni się
 - polepszenia kondycji przedsiębiorstwa
 - pogorszenia kondycji przedsiębiorstwa
 - kondycja przedsiębiorstwa nie zmieni się
 - nie wiem
10. Proszę podkreślić odpowiadające Panu(i) stwierdzenia:

- będę wykonywał dokładnie tę samą pracę
- będę wykonywał pracę ciekawszą i bardziej odpowiedzialną

ZAŁĄCZNIK 1

- c. będę wykonywał pracę gorszą, mniej odpowiedzialną
- d. będę miał więcej obowiązków
- e. będę miał mniej obowiązków
- f. będę zarabiał więcej
- g. będę zarabiał mniej
- h. moje wynagrodzenie nie zmieni się
- i. podniosę swoje kwalifikacje zgodnie z posiadanym wykształceniem
- j. przekwalifikuję się będę wykonywał inny zawód

11. Czy bierze Pan(i) pod uwagę możliwość odejścia z obecnego miejsca pracy?

TAK

NIE

NIE WIEM

12. Jeśli „TAK”, to czy przewiduje Pan(i), że:

- a. zwolnię się sam
- b. zostanę zwolniony
- c. założę własną firmę
- d. zatrudnię się w firmie prywatnej
- e. zatrudnię się w przedsiębiorstwie państwowym
- f. pozostanę bez stałego zatrudnienia
- g. inne możliwości.....

13. Jakie możliwości stwarza Panu(i) perspektywa zmian restrukturyzacyjnych?

- a. stwarza szansę na osobisty rozwój
- b. stwarza szansę na osobiste zarobki
- c. zwiększa obciążenie pracą
- d. jest niepotrzebną stratą czasu i energii pracowników
- e. nic nie daje, utrzymuje *status quo*
- f. inne możliwości

14. Proszę określić, posługując się 5-stopniową skalą, w jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony z dotychczasowego funkcjonowania przedsiębiorstwa we wskazanych niżej obszarach.

1	2	3	4	5
<i>zdecydowanie niezadowolony</i>	<i>raczej niezadowolony</i>	<i>przeciętnie zadowolony</i>	<i>dosyć zadowolony</i>	<i>bardzo zadowolony</i>
a. polityka kadrowa				
b. polityka płacowa				
c. wyniki produkcyjne				
d. pozycja przedsiębiorstwa na rynku				

15. Proszę podkreślić odpowiadające Panu(i) sformułowanie:

- a. zdecydowanie niejasne i niezrozumiałe
- b. mało jasne i mało zrozumiałe
- c. dosyć jasne i dosyć zrozumiałe
- d. zdecydowanie jasne i zrozumiałe - w pełni się z nimi identyfikuję

ZAŁĄCZNIK 1

16. W jakim stopniu jest Pan(i) gotów zaangażować się w działania na rzecz restrukturyzacji?

1	2	3	4	5
<i>brak</i>	<i>niewielka</i>	<i>przeciętna</i>	<i>dość duża</i>	<i>pełna</i>

17. Proszę określić, posługując się 5-stopniową skalą, w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z każdym z wymienionych niżej stwierdzeń.

1	2	3	4	5
<i>nie zgadzam się</i>	<i>w niewielkim stopniu zgadzam się</i>	<i>w pośrednim stopniu zgadzam się</i>	<i>zgadzam się</i>	<i>w pełni zgadzam się</i>

„W związku z procesem restrukturyzacji

- a. akceptuję przejściowe obniżenie wynagrodzeń
- b. jestem gotów zaangażować własne środki na rzecz zmian w przedsiębiorstwie
- c. gotów jestem codziennie dłużej pracować, aż do ustabilizowania się sytuacji w przedsiębiorstwie
- d. zaangażuję członków rodziny i znajomych do działań na rzecz rozwoju mego przedsiębiorstwa
- e. uważam za nieuniknione większe napięcia i konflikty w kontaktach między ludźmi w pracy
- f. uważam za konieczne zwolnienie określonej liczby pracowników (do 20%)
- g. uciążliwości i koszty wprowadzania zmian powinny dotyczyć w największym stopniu przedstawicieli dyrekcji i pracowników administracji
- h. uciążliwości i koszty wprowadzania zmian powinny być proporcjonalne do posiadanej władzy
- i. uciążliwości i koszty wprowadzania zmian powinny dotyczyć wszystkich pracowników w jednakowym stopniu, niezależnie od stanowiska

18. Jakie są przyczyny i źródła zmian w przedsiębiorstwie? Proszę ocenić wymienione niżej możliwości posługując się 5-stopniową skalą :

1	2	3	4	5
<i>nieważne</i>	<i>mało ważne</i>	<i>raczej ważne</i>	<i>ważne</i>	<i>najważniejsze</i>

- a. interes państwa w skali międzynarodowej
- b. zmiany polityczno-gospodarcze wewnątrz kraju
- c. realizacja interesów określonej partii, ugrupowania społeczno-politycznego
- d. spełnienie postulatów zgłaszanych przez pracowników
- e. realizacja interesów małej grupy ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa
- f. dotychczasowe wyniki produkcyjne, pozycja na rynku
- g. inne przyczyny

19. Proszę wskazać obszary, w których dostrzega Pan(i) najwięcej mankamentów w związku z procesem zmian.

- a. konieczność zwolnień grupowych lub indywidualnych

ZAŁĄCZNIK 1

- b. zmiana profilu przedsiębiorstwa
- c. konieczność przekwalifikowania zawodowego części pracowników
- d. obniżenie własnej pozycji zawodowej
- e. zmiany w zakresie wykonywanych dotychczas obowiązków (ich rozszerzenie bądź zawężenie)
- f. nowy system wynagrodzeń
- g. ograniczenie świadczeń socjalnych
- h. zaostrzenie dyscypliny pracy
- i. inne.....

20. Proszę podkreślić maximum cztery zdania, które najlepiej opisują Pana(i) stosunek do procesu restrukturyzacji.

- a. Nie mam wpływu na sytuację.
- b. Nie interesuje mnie polityka, najważniejsze to mieć stałą pracę.
- c. Uważam, że przedsiębiorstwo powinno funkcjonować na dotychczasowych zasadach.
- d. Dokonywanie zmian restrukturyzacyjnych to pomysł nieodpowiedzialnych ludzi, którzy chcą zrobić karierę.
- e. Na wszelkich zmianach najwięcej zyskuje kierownictwo, najmniej zwykli pracownicy.
- f. Ci, którzy twierdzą, że zmiany są konieczne myślą głównie o swoich interesach, należy więc odnosić się z dużą ostrożnością do wszelkich zmian.
- g. Za obecną sytuację przedsiębiorstwa odpowiedzialny jest poprzedni system polityczno-gospodarczy i ówczesne kierownictwo zakładu.
- h. Obecne kierownictwo przedsiębiorstwa winne jest kłopotom, jakie przeżywamy.
- i. Nie zamierzam angażować się w proces zmian bardziej, niż jest to konieczne dla utrzymania zatrudnienia - niech inni martwią się o los przedsiębiorstwa.

21. Proszę ocenić każdy z wymienionych niżej podmiotów pod względem niechęci wobec zmian, posługując się 5-stopniową skalą.

1	2	3	4	5
<i>brak</i>	<i>słaba</i>	<i>przeciętna</i>	<i>dość duża</i>	<i>bardzo duża</i>

- a. Przedstawiciele Dyrekcji
- b. Członkowie Rady Nadzorczej
- c. Kierownicy Średniego szczebla
- d. Działacze Związków zawodowych
- e. Szeregowi pracownicy
- f. Pracownicy administracji

Kwestionariusz ASQ

INSTRUKCJA

Przeczytaj opis każdej z sytuacji i wyobraź sobie, że przydarza się ona Tobie. Prawdopodobnie nie doświadczyłeś niektórych z opisanych scen, ale nie powinno to być przeszkodą w udzielaniu odpowiedzi. Jeżeli żadna z odpowiedzi nie wydaje Ci się możliwa do przyjęcia, zakresł „A” lub „B” mimo wszystko, wybierając ten opis, który z większym prawdopodobieństwem odnosi się do Ciebie. Może nie podobać Ci się sposób, w jaki niektóre odpowiedzi zostały sformułowane, ale nie wybieraj tego, co jak sądzisz, powinieneś powiedzieć, ani tego, co według Ciebie, będzie się podobało innym; wybierz możliwość która najlepiej odpowiadałaby Twojemu zachowaniu. Zakreśl jedną odpowiedź dla każdego pytania.

Przeciętnie test zajmuje około piętnastu minut, ale nie masz żadnych ograniczeń czasowych. Nie ma złych ani dobrych odpowiedzi.

Jeżeli zapoznałeś się dokładnie z instrukcją, możesz przystąpić do pracy.

1. Projekt, za który byłeś odpowiedzialny odniósł wielki sukces.

A. Starannie nadzorowałem pracę całego zespołu.

B. Wszyscy poświęcili mu wiele czasu i energii.

2. Ty i Twój pogodziliście się po sprzeczce.

A. Wybaczyłem mu/jej.

B. Z reguły wszystkim przebaczam.

3. Zgubiłeś się jadąc samochodem do domu przyjaciela.

A. Ominąłem zakręt.

B. Przyjaciel dał mi złe wskazówki.

4. Twój partner sprawił Ci niespodziankę prezentem.

- A. Dosta l(-a) właśnie podwyżkę w pracy.
 - B. Zabrałem ją/jego na wyjątkowo dobry obiad poprzedniego dnia.
5. Zapomniałeś o urodzinach swojego partnera.
- A. Nie jestem dobry w pamiętaniu dat urodzin.
 - B. Byłem zaabsorbowany innymi sprawami.
6. Dostałeś kwiatek od tajemniczej wielbicielki.
- A. Podobam się jej/ jemu.
 - B. Jestem popularny.
7. Stanałeś do wyborów na stanowisko w urzędzie miejskim i wygrałeś.
- A. Poświęciłem wiele czasu i energii na kampanię.
 - B. Pracuję bardzo ciężko nad wszystkim, co robię.
8. Opuściłeś ważne zebranie.
- A. Czasami pamięć mnie zawodzi.
 - B. Czasami zapominam sprawdzić swój terminarz.
9. Stanałeś do wyborów na stanowisko w urzędzie miejskim i przegrałeś.
- A. Nie poświęciłem kampanii wystarczającej uwagi.
 - B. Osoba, która wygrała zna więcej ludzi.
10. Wydałeś udane przyjęcie.
- A. Byłem wyjątkowo uroczy tego wieczoru.
 - B. Jestem dobrym gospodarzem.
11. Telefonem na policję zapobiegłeś zbrodni.
- A. Dziwne hałasy przyciągnęły moją uwagę.
 - B. Byłem czujny tego dnia.
12. Byłeś wyjątkowo zdrowy przez cały rok.
- A. Mało ludzi z mojego otoczenia chorowało, więc nie mogłem się zarazić.

- B. Staralem się jeść zdrowo i wypoczywać po pracy.
13. Jesteś winie bibliotece 50 000 zł za przetrzymywaną książkę.
- A. Kiedy naprawdę angażuję się w to, co czytam, często zapominam o terminie zwrotu książki.
- B. Byłem tak zajęty pisaniem sprawozdań, że zapomniałem o zwrocie książki.
14. Twój kapitał przyniósł duże zyski.
- A. Mój doradca zdecydował przedsięwziąć coś nowego.
- B. Mój doradca robi dobre inwestycje.
15. Wygrałeś zawody atletyczne.
- A. Czułem się nie do pobicia.
- B. Dużo trenowałem.
16. Oblałeś ważny egzamin.
- A. Nie byłem tak zdolny jak inni, którzy zdawali ze mną.
- B. Słabo się przygotowałem.
17. Przygotowałeś specjalny obiad dla przyjaciela, a on ledwie go spróbował.
- A. Nie umiem gotować.
- B. Przygotowałem obiad w pośpiechu.
18. Przegrałeś w zawodach sportowych, do których trenowałeś przez długi czas.
- A. Nie jestem zbyt dobry sportowcem.
- B. Nie jestem dobry w tym sporcie.
19. Skończyła ci się benzyna w środku nocy, na pustej ulicy.
- A. Nie sprawdziłem, ile benzyny jest w baku.
- B. Wskaźnik był popsuty.
20. Okazałeś zdenerwowanie w rozmowie z przyjacielem.
- A. On zawsze zrzędzi.
- B. Był we wrogim nastroju.

21. Zostałeś ukarany za zwłokę w płaceniu podatków.
- A. Zawsze odkładam sprawy podatkowe na potem.
 - B. W tym roku byłem leniwy w sprawach podatkowych.
22. Zapraszasz kogoś na randkę, ale on (ona) odmawia.
- A. Byłem bardzo wyczerpany tego dnia.
 - B. Zapominam języka w gębie, gdy zapraszam ją/jego na randkę.
23. Prowadzący imprezę rozrywkową zaprasza cię do udziału w przedstawieniu.
- A. Siedziałem na właściwym miejscu.
 - B. Wyglądałem najbardziej entuzjastycznie.
24. Jesteś osobą często proszoną do tańca na przyjęciu.
- A. Jestem duszą towarzystwa na przyjęciach.
 - B. Byłem w doskonałej formie tego wieczora.
25. Kupiłeś swojej partnerce/partnerowi upominek, który się jej/jemu nie podoba.
- A. Nie myślę zbyt dużo o takich sprawach.
 - B. Ona/on jest bardzo wybredny.
26. Poszło ci wyjątkowo dobrze na spotkaniu w sprawie nowej pracy.
- A. Czułem się wyjątkowo pewnie na tym spotkaniu.
 - B. Jestem dobry na spotkaniach tego typu.
27. Wszyscy śmiali się z dowcipu, który opowiedziałeś.
- A. Dowcip był śmieszny.
 - B. Opowiedziałem go w doskonały sposób.
28. Szef dał ci zbyt mało czasu na ukończenie projektu, ale udało ci się to zrobić mimo wszystko.
- A. Jestem dobry w mojej pracy.
 - B. Jestem wydajną osobą.

29. Ostatnio czułeś się wyczerpany.
- A. Nigdy nie mam szans na wypoczynek.
 - B. Byłem wyjątkowo zajęty w tym tygodniu.
30. Prosisz kogoś do tańca, ale on/ona odmawia.
- A. Nie jestem wystarczająco dobrym tancerzem.
 - B. Ona/on nie lubi tańczyć.
31. Uratowałeś kogoś przed uduszeniem.
- A. Znam sposoby pierwszej pomocy w przypadku duszenia.
 - B. Wiem, jak się zachować w sytuacjach kryzysowych.
32. Twój partner chce ochłodzić wasze wzajemne stosunki na jakiś czas.
- A. Byłam zbyt egocentryczna.
 - B. Nie spędzałam z nim/nią wystarczającej ilości czasu.
33. Przyjaciel powiedział coś, co zraniło twoje uczucia.
- A. On zawsze wygaduje różne rzeczy bez myślenia o innych.
 - B. Był w złym nastroju i odbił to sobie na mnie.
34. Szef prosi cię o radę.
- A. Jestem ekspertem w dziedzinie, o którą mnie pytał.
 - B. Potrafię udzielać użytecznych rad.
35. Przyjaciel dziękuje ci za pomoc w trudnej sytuacji.
- A. Lubię pomagać mu w kłopotach.
 - B. Przejmuję się innymi ludźmi.
36. Bawiłeś się doskonale na przyjęciu.
- A. Wszyscy byli przyjacielscy.
 - B. Byłem przyjacielski.
37. Lekarz powiedział ci, że jesteś w doskonałej formie.

- A. Staralem się ćwiczyć regularnie.
 - B. Jestem świadomy tego, że o zdrowie trzeba się troszczyć.
38. Partner zabiera cię na romantyczny weekend.
- A. Potrzebowałam/a wyjechać z miasta na jakiś czas.
 - B. Lubi zwiedzać nowe tereny.
39. Lekarz powiedział ci, że jesz za dużo cukru.
- A. Nie zwracam uwagi na swój sposób odżywiania.
 - B. Nie można uniknąć cukru - jest we wszystkim.
40. Poproszono cię, abyś nadzorował pracę nad ważnym projektem.
- A. Odniosłem sukces w pracy nad podobnym projektem.
 - B. Jestem dobrym kierownikiem.
41. Ostatnio często kłóciłeś się ze swoim partnerem.
- A. Ostatnio czułem się nieznośnie napięty.
 - B. Ostatnio był/a wrogi.
42. Przewracałeś się często podczas jazdy na nartach.
- A. Narciarstwo jest trudnym sportem.
 - B. Szlaki były oblodzone.
43. Wygrałeś prestiżową nagrodę.
- A. Rozwiązałem ważny problem.
 - B. Byłem najlepszym pracownikiem.
44. Zainwestowałeś pieniądze i straciłeś.
- A. Nie znałem warunków na rynku w tym czasie.
 - B. Wybrałem słabą inwestycję.
45. Wygrałeś na loterii.
- A. To był czysty przypadek.

B. Wybrałem właściwe numery.

46. Przytyłeś w czasie świąt i nie możesz schudnąć.

A. Żadna dieta nie działa przez długi czas.

B. Wybrałem niewłaściwą dietę.

47. Niewiele osób odwiedzało cię w trakcie twojego pobytu w szpitalu.

A. Jestem drażliwy, gdy jestem chory.

B. Moi przyjaciele są niedbali w takich sprawach.

48. Nie dopilnowałeś ważnej sprawy w pracy, o co szef miał do ciebie pretensje.

A. Często zapominam o różnych rzeczach.

B. W pracy bywam czasem roztargniony.

ZAŁĄCZNIK 3

Skala I-E

Kwestionariusz ten ma na celu poznanie Twoich opinii na temat różnych ważnych życiowo problemów. W każdym punkcie kwestionariusza są przedstawione dwie opinie oznaczone literami a i b. Z każdej takiej pary wybierz tę opinię, tylko jedną, która wydaje Ci się bardziej podobna do Twojej własnej opinii w tej sprawie. Wybierz tę, która jest Twoim zdaniem bardziej prawdziwa nie zaś tę, o której sądzisz, że powinieneś się z nią zgodzić, ani tę, co do której chciałbyś, żeby była prawdziwa.

Nie ma tutaj dobrych lub złych odpowiedzi, ponieważ chodzi o poznanie Twoich osobistych poglądów. Swój wybór będzie zaznaczał na ARKUSZU ODPOWIEDZI, który jest wewnątrz kwestionariusza.

Odpowiadaj uważnie, ale nie poświęcaj zbyt dużo czasu na wybór odpowiedzi. Upewnij się, że w każdym punkcie dokonałeś wyboru odpowiedzi i nie opuściłeś żadnego.

W pewnych wypadkach może wydać Ci się, że obie opinie są zgodne z Twoim poglądem, lub też, że żadna nie jest z nim zgodna. W takiej sytuacji wybierz tę opinię, która wydaje Ci się choćby trochę bardziej zgodna z Twoją własną. Staraj się za każdym razem odpowiadać niezależnie, to znaczy tak, by poprzednie Twoje odpowiedzi nie wpływały na aktualne.

1. a. Kłopoty z dziećmi biorą się stąd, że dzieci są nadmiernie karane przez rodziców.
b. Kłopoty z dziećmi są wynikiem tego, że rodzice na wszystko im pozwalają.
2. a. Wiele niepowodzeń spotykających człowieka jest spowodowane brakiem szczęścia.
b. Kłopoty, które spotykają ludzi są wynikiem błędów, które oni sami popełniają.
3. a. Jednym z głównych powodów wojen jest to, że ludzie zbyt mało interesują się polityką.
b. Wojny będą zawsze, niezależnie od tego jak bardzo ludzie będą starali się im zapobiec.
4. a. Ludzie w końcu zdobywają szacunek na jaki zasługują.
b. Niestety, człowiek często bywa niedoceniany, choćby nawet bardzo się starał.

- 5.a. Pogląd, że nauczyciele są niesprawiedliwi wobec uczniów (studentów) jest bzdurny.
- b. Większość uczniów (studentów) nie zdaje sobie sprawy, jak bardzo przypadkowe są oceny, które otrzymują.
- 6.a. Bez sprzyjających okoliczności nie można się wybić.
- b. Zdolni ludzie, którym nie udało się wybić, to ci, którzy nie potrafili wykorzystać swoich możliwości.
- 7.a. Nawet gdybyś się bardzo starał być lubiany, pewni ludzie i tak nie będą cię lubić.
- b. Ci, którzy nie mogą sprawić, by inni ich polubili nie mają właściwego stosunku do ludzi.
- 8.a. Charakter człowieka zależy od dziedziczności.
- b. O tym, kim człowiek będzie decydują jego doświadczenia życiowe.
- 9.a. Z mojego doświadczenia wynika, że jeśli coś ma się stać, to i tak się stanie.
- b. W moim przypadku podjęcie decyzji określonego działania dawało lepszy rezultat, niż zdanie się na los.
10. a. Jeśli uczeń (student) jest dobrze przygotowany, to raczej nie ma dla niego nieoczekiwanych pytań.
- b. W wielu przypadkach pytania egzaminacyjne są tak mało związane z przerabianym materiałem, że przygotowywanie się staje się naprawdę bezcelowe.
- 11.a. Osiąganie sukcesów w życiu jest rezultatem ciężkiej pracy, a szczęście czy pech nie mają większego znaczenia.
- b. Otrzymanie dobrej pracy zależy zwykle od szczęśliwego zbiegu okoliczności.
- 12.a. Przeciętny obywatel może mieć wpływ na decyzję władz.
- b. Światem rządzi garstka ludzi posiadających władzę i szary człowiek niewiele może na to poradzić.
- 13.a. Kiedy coś planuję, jestem prawie pewien, że będę mógł to zrealizować.
- b. Planowanie zbyt dalekiej przyszłości nie zawsze jest rozsądne, ponieważ bardzo wiele zależy i tak od szczęścia lub pecha.
- 14.a. Niektórzy ludzie są po prostu źli.

b. W każdym człowieku jest coś dobrego.

15.a. W moim przypadku osiągnięcie tego, czego chcę ma niewiele wspólnego z tzw. „szczęściem”.

b. W wielu przypadkach o tym, co powinniśmy zrobić, może zdecydować po prostu rzyt monetą.

16.a. O tym, że ktoś zostaje szefem często decyduje to, że miał szczęście pierwszy pojawić się we właściwym miejscu.

b. Kierowanie ludźmi wymaga zdolności; „szczęście” ma tu niewielki wpływ”.

17.a. Jeśli chodzi o wydarzenia na świecie, to większość z nas jest ofiarami działania sił, których nie możemy ani zrozumieć, ani kontrolować.

b. Poprzez aktywne zaangażowanie w życie polityczne i społeczne ludzie mogą sprawować kontrolę nad wydarzeniami w świecie.

18.a. Większość ludzi nawet nie zdaje sobie sprawy w jakim stopniu ich życiem rządzi przypadek.

b. Coś takiego jak „traf” tak naprawdę nie istnieje.

19.a. Zawsze należy umieć przyznać się do błędów.

b. Zazwyczaj lepiej jest ukrywać swoje błędy.

20.a. Bardzo trudno jest zorientować się, czy ktoś tak naprawdę nas lubi.

b. To, jak wielu masz przyjaciół zależy od tego, jak bardzo jesteś sympatyczny.

21.a. Kłopoty, które nam się przytrafiają są w końcu równoważone przez wydarzenia pomyślne.

b. Większość niepowodzeń jest wynikiem braku zdolności, nieuctwa, lenistwa, albo też wszystkich tych trzech rzeczy jednocześnie.

22.a. Jeśli zadamy sobie trud, to możemy zwalczyć polityczną korupcję.

b. Bardzo trudno jest ludziom sprawować kontrolę nad tym, co robią politycy.

23.a. Czasami nie mogę zrozumieć, czym kierują się nauczyciele wystawiając takie a nie inne oceny.

- b. Istnieje bezpośredni związek między tym, jak pilnie się uczę, a tym, jakie stopnie dostaję.
- 24.a. Dobry kierownik oczekuje, że ludzie sami potrafią zdecydować, co powinni robić.
- b. Dobry kierownik wyjaśnia wszystkim na czym polega ich zajęcie.
- 25.a. Często czuję, że mam niewielki wpływ na to, co mnie spotyka.
- b. Nigdy nie zgodziłbym się ze zdaniem, że „szczęście” czy „traf” odgrywają ważną rolę w moim życiu.
- 26.a. Ludzie są samotni, ponieważ nie starają się o przyjaźń innych.
- b. Nie ma większego sensu starać się o przyjaźń innych, i tak albo cię lubią albo nie.
- 27.a. W szkołach kładzie się zbyt duży nacisk na wychowanie fizyczne.
- b. Sporty zespołowe są znakomitym sposobem kształcenia charakteru.
- 28.a. To, co mnie spotyka zależy ode mnie.
- b. Czasami czuję, że nie mam dostatecznego wpływu na to, w jakim kierunku toczy się moje życie.
- 29.a. W większości przypadków nie mogę zrozumieć, dlaczego politycy zachowują się w ten a nie w inny sposób.
- b. To ludzie są w końcu odpowiedzialni za złe rządy, zarówno na szczeblu państwowym, jak i lokalnym.