

Anetta Pereświet-Sołtan

Orientacja instrumentalna jako sposób przystosowania się do współczesnej rzeczywistości organizacyjnej¹

Żyjemy w czasach szczególnych. W czasach, których cechą charakterystyczną, wszechobecną, a więc paradoksalnie – stałą, jest **zmiana**. Obejmuje ona niemal wszelkie dziedziny życia, jest obserwowalna we wszystkich obszarach, aspektach i poziomach ludzkiej aktywności.

Zjawiska opisujące dzisiejszą rzeczywistość są w znacznej mierze efektem procesów globalizacyjnych. Fenomen tych procesów z kolei polega na tym, iż generują one zmiany, i zarazem – stanowią ich konsekwencje.

ZJAWISKO GLOBALIZACJI

Globalizacja to tendencja, której gwałtowny rozwój zaobserwowano stosunkowo niedawno, bo około trzy dekady temu. W literaturze problemu nie ma jednak zgodności co do tego, czy jest to zjawisko zupełnie nowe, czy też sięgające swoją historią aż do XIV wieku, kiedy to miała miejsce ekspansja handlowa, będąca według Zaorskiej (2000), pierwszym etapem umiędzynarodowienia gospodarki. Nie ma natomiast wątpliwości, co do źródeł tego zjawiska. Badacze problemu bowiem, zgodnie twierdzą, iż globalizacja zainicjowana została poprzez działania handlowe przedsiębiorców, które przekraczały granice państw macierzystych.

Do jednych z najważniejszych aspektów globalizacji można zatem zaliczyć *globalizację rynków*, z charakterystycznymi dla tego zjawiska: megakoncentracją własności i kapitału, globalną konkurencją, współpracą między przedsiębiorstwami w skali świata oraz rozwojem zaawansowanych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (Gierszewska, Wawrzyniak 2001 s. 19). Kolejne ważne aspekty globalizacji to *niwelowanie bariery odległości*, również związane z ekspansją firm ponadnarodowych oraz rewolucją technologiczną, *wciąż wzrastające tempo i ilość informacji* pozostającej w obiegu, a także *zjawisko ujednociania*, będące rezultatem przenikania się wzorów na poziomie zarówno ekonomicznym, informacyjnym, konsumpcyjnym jak i kulturowym (por. też Grupa Lizbońska 1996).

Rozwój kontaktów handlowych w skali międzynarodowej, a także tempo obiegu i dostępność informacji sprawiają, że człowiek żyjący w dzisiejszej dobie staje się współuczestnikiem wydarzeń dziejących się na całym świecie. Z drugiej jednak strony, zjawiska globalne zmieniają, w mniejszym lub większym stopniu, dotychczasowe środowisko lokalne jednostki.

¹ Pierwodruk: (red.) S.A. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Prace Psychologiczne t. VI, Wrocław 2003: Wydawnictwo UW.

GLOBALIZACJA A ORGANIZACJA

Najbardziej bezpośrednio z konsekwencjami procesów globalizacyjnych muszą konfrontować się firmy rynkowe. Współczesne organizacje bowiem chcąc nie tylko przetrwać, ale także skutecznie funkcjonować i rozwijać się, zmuszone są elastycznie odpowiadać na zmiany zachodzące w ich zewnętrznym otoczeniu.

Zjawiskami, które wyraźnie zaznaczają swoją obecność w polskiej rozwijającej się gospodarce rynkowej i przenikają do środowiska organizacji wpływając często na jej misję, politykę i kierunki zarządzania, a także dobór i szkolenie personelu, są przede wszystkim: *konkurencja* oraz wymóg *wysokiej efektywności*. Wymóg ekonomicznej efektywności organizacji determinuje skuteczne oddziaływania na ludzi, którzy wartości ekonomiczne wytwarzają. W związku z tym współczesny pracownik często podlega wysoce wyspecjalizowanym wpływom, których celem jest osiągnięcie jak najlepszych wyników, osiągnięcie standardów, które pozwolą sprostać wymaganiom, jakie z kolei organizacjom stawia współczesny rynek.

By organizacja mogła dbać o swoją konkurencyjność, by mogła dostrzegać zachodzące w otoczeniu zmiany i działać adekwatnie do nowych wymagań, musi wykazywać permanentną gotowość do adaptacji i to na różnych poziomach swojego funkcjonowania. Dla członków organizacji oznacza to konieczność otwarcia się na *zmianę* i nie tylko jej jednorazową akceptację, ale przyjęcie jej jako stałego elementu własnego zawodowego działania.

DOSTOSOWANIE

Choć zmiana staje się symbolem naszych czasów i trudno nie docenić wagi tego zjawiska, podobnie jak jego wszechobecności, to udział w procesie przemian okazuje się nie lada wyzwaniem zarówno dla jego inicjatorów, jak i osób realizujących go na różnych poziomach organizacji.

Pojawia się więc pytanie: jak to możliwe, iż mimo wielu utrudnień związanych z właściwościami organizacji, cechami osobowościowymi jej członków, a nawet nawykami kulturowymi, przeobrażenia wciąż mają miejsce, a ich tempo wciąż się zwiększa?

Odpowiedzi na to pytanie szukać można w koncepcjach prezentowanych przez takich badaczy jak Freud (1995), Parsons (1969), Obuchowski (1995) czy Harrison (za: Cooper 1987), zdaniem których dostosowywanie się jednostki do środowiska, w którym funkcjonuje jest tendencją naturalną. Tendencja ta pozostaje zachowana nawet wówczas, gdy adaptacja wymaga od jednostki rezygnacji z własnych celów i dążeń. Dostosowanie się do wymagań kultury, w której żyje jednostka, do wymagań stawianych przez otoczenie, daje poczucie własnej adekwatności i realizowania wymagań. Natomiast nie spełnianie oczekiwań, prezentowanie zachowań niezgodnych ze standardami narzucanymi przez środowisko, prowadzić może do poczucia alienacji lub do rzeczywistego wykluczenia jednostki z grupy. Poza tym, zgodnie z teorią Person - Environment Fit V.Harrisona, dobre dostosowanie jednostki do wymogów środowiska, harmonijne współgranie między tym, co „dostarcza” otoczenie a motywami, celami, i *wartościami* człowieka jest gwarancją jego satysfakcji, niskiego poziomu stresu oraz, co priorytetowe dla efektywności organizacji – jego skuteczności.

KONSEKWENCJE PRZEMIAN

Światowe trendy zmian, obecnie odczuwane wyraźnie również w Polsce, wywierają wpływ na wszystko co pozostaje w ich zasięgu. Presja jest tak silna, że trudno zacho-

wać wobec niej obojętność (dotyczy to zarówno jednostki, jak i całych organizacji). Ponadto brak reakcji jednostki doprowadzić może do wypadnięcia jej poza nawias dokonujących się przemian, co z kolei, zmniejsza szansę zaadaptowania się do nowych warunków a w konsekwencji, oznaczać może utratę możliwości powrotu lub choćby utrzymania dawnej pozycji.

Organizacje reagujące na przeobrażenia zachodzące w ich otoczeniu wprowadzają działania mające na celu inicjację procesu adaptacji do nowych warunków. Przejawem owych działań są, nowe wymagania wobec członków organizacji.

Podążające za światowymi tendencjami organizacje oraz ich członkowie są zobligowani do przyjmowania sprawdzających się w nowych okolicznościach *wzorów zachowań*. Promowane obecnie modele zachowań potraktować można jako instrument (nie wiadomo czy nie jeden z ważniejszych) pozwalający na realizowanie w praktyce założeń zmiany. Poza aspektem merytorycznym, dostosowywanie się do nowych wymagań, pociąga za sobą niezwykle istotne konsekwencje natury psychologicznej. Wpływa bowiem ono na pojawianie się poczucia adekwatności pracowników, pozwala im także uzyskać wyższą efektywność, zwiększając tym samym ich poczucie stabilności i bezpieczeństwa w nowych warunkach.

Można zatem spodziewać się, iż w wyniku przyjmowania zachowań zwiększających szansę dobrego samopoczucia oraz własnej skuteczności mogą pojawiać się trwałe efekty, nie tylko na poziomie behawioralnym (utrwalanie repertuaru zachowań), lecz stanowiące również podstawę do zmiany *przekonań* zgodnie z prezentowanymi zachowaniami.

Podstawą dla powyższych wniosków może być koncepcja dysonansu poznawczego L. Festingera (1957) oraz teoria autopercepcji D. Bema (1972).

Jak wiadomo, u podstaw teorii dysonansu poznawczego leży założenie mówiące o istnieniu *potrzeby spójności* oraz silnej motywacji do likwidowania dysharmonii między elementami poznawczymi pozostającymi ze sobą w psychologicznej sprzeczności.

Zmiana postaw, którą tłumaczyć można w oparciu o teorię dysonansu poznawczego, dotyczyć może szczególnie tej grupy osób, które mają *jasno sformułowane przekonania* co do sposobu funkcjonowania człowieka w organizacji, a dodatkowo przekonania te pozostają w opozycji odnośnie zachowań wymuszanych przez nowe wymagania. W takich przypadkach publiczne zaprezentowanie zachowania niespójnego z własnym przekonaniem, z pewnością wzbudzi dysonans. Pozostaje jedynie pytanie dotyczące sposobu jego redukcji.

Jak wiadomo, podjęcie działania w obecności świadków ma silniejsze zakotwiczenie w rzeczywistości niż własne myśli, toteż właśnie prywatne poglądy (zwłaszcza nieujawnione) łatwiej jest zmienić niż zaprzeczyć własnemu zachowaniu. Redukcja dysonansu poprzez uzasadnienie wewnętrzne pojawia się zwłaszcza wtedy, gdy brakuje wystarczającego uzasadnienia zewnętrznego. Dlatego też, jeśli na pracowników nie jest wywierana bezpośrednia i jednoznaczna presja (na przykład groźba utraty pracy lub degradacji) zwiększa się szansa, iż dla prezentowanych zachowań trudno będzie samym zainteresowanym znaleźć tak silne zewnętrzne usprawiedliwienie dla swoich poczynań, by mogło ono doprowadzić do konsonansu, nie zmieniając postawy wobec danego zachowania.

Teoria autopercepcji, zaproponowana przez Bema (1972), wyjaśniać może natomiast proces dostosowywania do nowych wymagań, wśród tej grupy pracowników,

która *nie ma pewności co do swoich postaw i ustosunkowań emocjonalnych* wobec proponowanego, nowego modelu zachowań. Przypuszczać można, iż do tej grupy należeć mogą zwłaszcza ludzie młodzi lub osoby charakteryzujące się wysokim poziomem gotowości do zmiany.

Według teorii spostrzegania siebie, ludzie często wnioskujeją o swoich postawach i emocjach na podstawie obserwacji własnego zachowania i sytuacji, w której się ono pojawia. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy postawy i uczucia wobec danego obiektu nie są jednoznaczne. Teoria ta wyjaśnia również zmianę postawy w przypadku, gdy zachowanie jest niezgodne z pierwotnymi przekonaniem, lecz nie na tyle, by zagrażało samoocenie jednostki i co się z tym wiąże, wzbudzało dysonans.

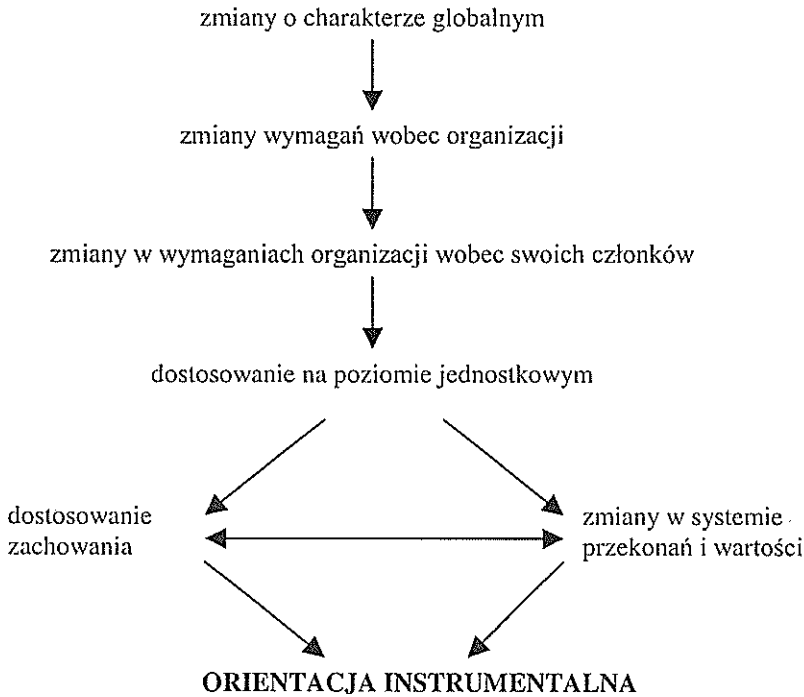
Przypuszczać można zatem, iż osoby które dostosowują się do wymagań współczesnych organizacji, przyjmują promowane i wzmacniane przez nie wzory zachowań. Z kolei, owe przejęte przez pracowników modele zachowań, stają się dla nich samych podstawą do wnioskowania o własnych preferencjach i postawach: „skoro tak wiele czasu poświęcam pracy, to jest ona dla mnie najważniejsza”.

Te nowe modele zachowań, pozwalające nie tylko na przetrwanie, ale i skuteczne funkcjonowanie we współczesnej organizacji, będące efektem dostosowania się jednostki do stawionych wobec niej wymagań, nazwałam za Parsonsem (1969) **orientacją instrumentalną** (którą omawiam nieco szerzej w następnym paragrafie).

W oparciu o koncepcję dysonansu poznawczego oraz teorię autopercepcji, założyć można, iż akceptacja przez jednostkę nowych zachowań, nawet jedynie na poziomie behawioralnym, powinna w konsekwencji przyczynić się również do zmian na poziomie poznawczym oraz emocjonalnym. Znaczący to, iż kolejnym etapem dostosowywania się do nowych warunków będą zmiany w systemie przekonań i wartości. Z kolei konsekwencją zmian na tym poziomie będzie zwrotne wzmacnianie i utrwalanie zmian na poziomie behawioralnym. Rys. 1.1. jest schematyczną ilustracją omówionych wyżej procesów.

Opisane wyżej procesy dotyczą osób, które nie przejawiały dotąd cech charakterystycznych dla orientacji instrumentalnej lub przejawiały ją w nikłym stopniu. Należy założyć jednak, iż w naszym społeczeństwie funkcjonują również jednostki, których ukształtowanie hierarchii wartości nie powoduje rozbieżności między wymaganiami stawianymi przez obecną rzeczywistość a repertuarem zachowań oraz strukturą ich przekonań i wartości.

Można przypuszczać, iż największe prawdopodobieństwo napotkania zorientowanych instrumentalnie jednostek występuje w grupie ludzi młodych, zwłaszcza wychowywanych przez rodziców nowego pokolenia, którzy to sami zmuszeni byli do adaptowania się do nowych warunków. Stąd zakładam, iż grupą osób charakteryzujących się wyraźną orientacją instrumentalną będą studenci i młodzi pracownicy.



Rys.1.1.

Kolejną grupę, w której również występować może ukierunkowanie instrumentalne, tworzyć mogą osoby, dla których praca jest środkiem do osiągnięcia życiowych celów (jakimi może być awans, władza, dobrobyt). By je osiągnąć angażują się w pracę i wkładają w nią wiele starań i wysiłków. Podobnie jak inna grupa, która również docenia wartość pracy, ale nie ma to związku z jej etosem, a raczej jest wynikiem trudnej sytuacji na rynku, która nadaje pracy rangę luksusu, o który trzeba zabiegać i starać się nawet wówczas, gdy już się ją posiada, gdyż nic nie gwarantuje niezmienności takiego stanu rzeczy.

Przypuszczam, iż jednostki ukierunkowane instrumentalnie powinny łatwiej radzić sobie z wyzwaniami obecnej doby. Znaczy to, że będą rzadziej doświadczały dyskomfortu wynikającego z poczucia wewnętrznej niespójności, a więc częściej przeżywać będą satysfakcję z wykonywanych działań oraz przejawiać wyższą skuteczność niż jednostki o orientacji ekspresyjnej. Dlatego też sądzę, iż tak ukształtowani pracownicy będą także częściej awansować i stąd również w grupie menedżerów spodziewam się licznej reprezentacji osób charakteryzujących się orientacją instrumentalną.

ORIENTACJA INSTRUMENTALNA JAKO EFEKT DOSTOSOWANIA

Terminu „orientacja instrumentalna” używał już T.Parsons (1969). W jego rozumieniu pojęcie to oznaczało *poszukiwanie środków do realizacji celów* w sposób typowy dla męskiego stylu aktywności. Obecnie uważa się, iż cecha aktywności związana z orientacją instrumentalną jest niezbędna do wykonywania działań przypisanych rolom

męskim, jak cele zarobkowe, rywalizacja, a nawet wojna (William i Best za: Miluska 1996, Strykowska 1992).

W kształtowaniu się cech zaliczanych do orientacji instrumentalnej niezwykle istotnym wydaje się być zarówno kontekst kulturowy jak i sposób socjalizacji. Wpływa on bowiem, na proces kształtowania systemu wartości jednostki, wzorów i norm kulturowych, określa znaczenie ról płciowych oraz typ zachowania kobiet i mężczyzn preferowany i wzmacniany w danej społeczności.

Kraje, w których męskość stanowi dominującą zasadą socjalizacji, opisywane są jako „męskie”. Znamienne dla tych społeczeństw jest wyraźne zróżnicowanie ról płciowych i polaryzacja płci (Bem 1993). Kraje „kobiece” odznaczają się nakładaniem się ról płciowych oraz umiarkowaną koncentracją na jakości życia.

Zmiany zachodzące obecnie w naszej rzeczywistości wywołane trendami cywilizacyjnymi, globalizacyjnymi, urynkowaniem gospodarki, inicjować mogą przesunięcia na wymiarze męskość vs kobiecość, w stronę męskości. Naturalną konsekwencją owego przesunięcia powinno być wzmocnienie społecznej presji na przyswajanie orientacji instrumentalnej.

Kolejnym, mającym miejsce współcześnie efektem zmian jest uniwersalizacja pod względem płci, obszarów uznawanych dotąd za męskie lub kobiece, (por. Strykowska 1992, Miluska 1996, Franz, White 1985). Niwelowanie różnic między płciami to, między innymi efekt przenikania wzorów kultury amerykańskiej, gdzie cechy wymieniane wcześniej jako męskie oczekiwane są zarówno od mężczyzn, jak i kobiet. W kontekście wymagań, jakie niesie rozwój technologiczny, gospodarka rynkowa, cechy, które zalicza się do męskiego schematu cech instrumentalnych, są wysoce funkcjonalne i mają znaczenie adaptacyjne (por. też Miluska 1996). Kształtowanie cech charakterystycznych dla tej orientacji powinno być szczególnie widoczne w sferach ściśle związanych z gospodarką i zarządzaniem. Można jednak przypuszczać, iż tendencja ta będzie pojawiała się również na innych płaszczyznach funkcjonowania człowieka, właśnie ze względu na jej pragmatyczność i funkcjonalność (por. też Bańka 1994).

BADANIA WŁASNE

Obszarem eksploracji badawczych będzie funkcjonowanie współczesnego człowieka w sferze PRACY. Jest to bowiem obszar, w którym - po pierwsze - najwcześniej zachodzą zmiany, ze względu na dostęp do nowych technologii, informacji, działanie mechanizmów rynkowych, po drugie, jak twierdzi Schwartz (1999), właśnie praca jest terenem uzasadniającym działania asertywne, eksploracyjne, kontrolujące. Zatem właśnie na tej płaszczyźnie powinny okazać się najbardziej przydatne i funkcjonalne cechy uznawane za charakterystyczne dla męskiej aktywności.

Podstawowy problem pracy, dotyczy wpływu zmian i nowych tendencji (takich jak zjawisko globalizacji, nowe wymagania efektywności ekonomicznej oraz wzajemne przenikanie się kultur), na funkcjonowanie kobiet i mężczyzn we współczesnej organizacji.

Zakładam, że orientacja instrumentalna jest formą dostosowania się do zmian zachodzących w dzisiejszej rzeczywistości. Natężenie cech charakterystycznych dla tego rodzaju orientacji jest różne w zależności od płci, wieku, kierunku wykształcenia, typu organizacji oraz zajmowanego stanowiska.

Zatem uszczegóławiając tę hipotezę, przyjmuję, że:

1. *Mężczyźni* w wyższym niż kobiety stopniu przejawiają orientację instrumentalną.
2. Osoby o *ekonomicznym profilu wykształcenia* w wyższym stopniu przejawiają orientację instrumentalną niż osoby o *humanistycznym profilu wykształcenia*.
3. Pracownicy zatrudnieni w *organizacjach o charakterze produkcyjno-handlowym*, w wyższym stopniu niż pracownicy zatrudnieni w placówkach oświatowych i urzędach przejawiają orientację instrumentalną.
4. Osoby *młodsze* (do 39 roku życia) przejawiają orientację instrumentalną w wyższym stopniu osoby starsze (od 40 roku życia i powyżej).
5. *Pracownicy zajmujący stanowiska menedżerskie* preferują orientację instrumentalną w wyższym stopniu niż pracownicy zajmujący stanowiska wykonawcze.

METODA

Badanie przeprowadzone zostało przy użyciu autorskiego Kwestionariusza do Badania Orientacji Instrumentalnej określającego stopień przejawianych cech charakterystycznych dla tego rodzaju orientacji (w porównaniu ze stopniem nasilenia cech typowych dla wymiarów orientacji ekspresyjnej). Na podstawie przeglądu literatury, do cech charakteryzujących działanie w orientacji instrumentalnej zaliczone zostały: aktywność, niezależność, dominacja, zachowania rywalizacyjne, radzenie sobie ze stresem, zaangażowanie w pracę oraz znaczenie pracy, nastawienie na zadanie, przedsiębiorczość, tolerancja niepewności wewnętrzne umiejscowienie kontroli, motywacja osiągnięć a także asertywność. Cechy te utworzyły 13 skal kwestionariusza. Kontrolowanymi zmiennymi były płeć, wiek, typ organizacji, zajmowane stanowisko oraz kierunek studiów, w przypadku grupy badanych studentów.

Rzetelność skal badana za pomocą współczynnika rzetelności alfa Cronbacha wynosiła od najniższej – dla skali: dominacja 0,43, do najwyższej, dla skali: odporność na stres 0,80.

Kwestionariusz składał się ze 125 twierdzeń, przy czym każda z pozycji oceniana była przez badanych na siedmiostopniowej skali (od 1: zdecydowanie nie – do 7: zdecydowanie tak). Wskaźnikiem orientacji instrumentalnej jest wynik ogólny uzyskany w kwestionariuszu (przy czym część twierdzeń zakodowana jest w sposób odwrócony).

Badania przeprowadzone zostały w dynamicznie rozwijających się firmach handlowych lub produkcyjno-handlowych oraz placówkach oświatowych i urzędach, a także wśród studentów studiów humanistycznych i kierunków zarządzania, na terenie Wrocławia, od sierpnia 2000 do czerwca 2001. Badana próba objęła 642 osoby.

WYNIKI

Porównanie wyników mężczyzn i kobiet wykazało, iż mężczyźni, zgodnie z oczekiwaniami, osiągają istotnie wyższe wyniki w siedmiu skalach. Są to: umiejętność podejmowania ryzyka, zachowania rywalizacyjne, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, niezależność, dominacja oraz radzenie sobie ze stresem. Natomiast nie istnieją statystycznie istotne różnice między badanymi kobietami i mężczyznami na poziomie skal: asertywności, nastawienia na zadanie, przedsiębiorczości, motywacji osiągnięć oraz zaangażowania w pracę i aktywności.

W skali opisującej znaczenie pracy kobiety osiągnęły istotnie wyższe wyniki niż mężczyźni. Wskazuje to na fakt, iż wśród badanych osób praca stanowi większą wartość dla kobiet niż dla mężczyzn. (tab.1)

Tab. 1. Wyniki analizy wariancji zmiennej niezależnej: **pleci** i zmiennej zależnej: **orientacji instrumentalnej**

Nazwa skali	Płeć	N	Średnia	t	Df	p
Znaczenie pracy	K	320	23,3031	4,335	606 549,242	,001** ,001**
	M	288	21,6771			
Umiejętność podejm. Ryzyka	K	320	30,7875	-4,298	606 598,059	,001** ,001**
	M	288	32,9097			
Zachowania rywalizacyjne	K	320	18,1969	-5,885	-5,856 -5,885	,001** ,001**
	M	288	20,3066			
Wew. umiejsc. Kontroli	K	320	44,9156	-2,101	606 593,313	,036* ,036*
	M	288	45,9896			
Niezależność	K	320	22,2500	-2,820	606 591,342	,005** ,005**
	M	288	23,1250			
Nastawienie na zadanie	K	320	24,5938	-4,202	606 589,878	,001** ,001**
	M	288	26,4236			
Dominacja	K	320	21,4844	-3,538	606 605,407	,001** ,001**
	M	288	22,6007			
Stres	K	320	40,2031	-4,142	606 598,019	,001** ,001**
	M	288	42,7951			
Czynnik 1	K	320	93,1969	-4,431	606 603,825	,001** ,001**
	M	288	98,1493			
Czynnik 3	K	320	46,8438	-4,648	606 588,365	,001** ,001**
	M	288	49,5486			

Metoda: test T równości średnich. Zamieszczono wyniki istotne statystycznie. Wyniki nieistotne zostały pominięte. **Kobiety (K), mężczyźni (M)**

* - $p < 0.05$

** - $p < 0.01$

Tab. 2. Wyniki analizy wariancji zmiennej niezależnej: **kierunek kształcenia**, i zmiennej zależnej: **orientacji instrumentalnej**

Nazwa skali	H/Z	N	Średnia	T	Df	P
Znaczenie pracy	H	85	21,7647*	2,236*	174* 173,958*	,027* ,027*
	Z	91	20,1648*			
Asertywność	H	85	21,0706*	-2,122*	174* 173,775*	,035* ,035*
	Z	91	22,4945*			
Zachowania rywalizacyjne	H	85	18,7294	-1,777*	174 169,733	,076 ,077
	Z	91	19,9890			
Czynnik 1	H	85	93,0706*	-2,311*	174* 169,723*	,022* ,022*
	Z	91	98,4945*			

Metoda: test T równości średnich. Zamieszczono wyniki istotne statystycznie lub bliskie statystycznej istotności. Wyniki nieistotne zostały pominięte. **Studenci kierunków humanistycznych (H) i zarządzania (Z)**

* - $p < 0.05$

** - $p < 0.01$

Tab. 2 prezentuje wyniki badania przeprowadzonego wśród studentów uczelni wrocławskich, studiujących na kierunkach: ekonomicznych oraz humanistycznych. Rezultaty tego badania wskazują na istnienie istotnych różnic jedynie w dwóch skalach: znaczenia pracy i asertywności. W związku z tym, iż przeprowadzone badania mają charakter eksploracyjny, warto wziąć pod uwagę również wyniki bliskie statystycznej istotno-

ści, wynikać z nich bowiem mogą dodatkowe, ciekawe sugestie pozwalające lepiej zrozumieć naturę badanych zależności. Tak więc, różnica bliska istotności występuje w skali badającej natężenie rywalizacji. Przy czym, zgodnie z założeniem, studenci studiów ekonomicznych wykazują wyższą asertywność i skłonność do zachowań rywalizacyjnych, niż studenci kierunków humanistycznych. Inaczej jest natomiast z wynikami dotyczącymi skali znaczenia pracy, gdzie studenci studiów humanistycznych, w porównaniu z grupą studentów kierunków ekonomicznych, osiągnęli wyniki istotnie wyższe. Wyniki obu grup w pozostałych skalach, nie różnią się istotnie między sobą.

Porównanie wyników pracowników firm rynkowych oraz placówek oświatowych i urzędów zawarte w tab. 3. wskazuje, iż pracownicy tych dwu rodzajów organizacji różnią się między sobą istotnie na wymiarze: asertywności, umiejętności podejmowania ryzyka i wewnętrznego umiejscowienia kontroli, natomiast w skalach badających znaczenie pracy, uzyskane wyniki są bliskie istotności. Przy czym, zgodnie z założeniem, pracownicy firm rynkowych uzyskali wyższe wyniki na tych skalach, niż pracownicy placówek budżetowych. Inaczej rzecz przedstawia się w wynikach dotyczących skali badającej znaczenie pracy, gdzie mamy do czynienia z wynikiem bliskim statystycznej istotności – jednak w tym przypadku na korzyść osób zatrudnionych w oświacie i urzędach. Różnice wyników w pozostałych skalach okazały się nie istotne.

Tab. 3. Wyniki analizy wariancji zmiennej niezależnej: rodzaju organizacji, i zmiennej zależnej: orientacji instrumentalnej

Nazwa skali	F/U	N	Średnia	t	Df	P
Znaczenie pracy	F	259	22,8147	-1,819	464	,069
	U	207	23,5556			
Asertywność	F	259	22,6409	2,438	464	,014*
	U	207	21,7633			
Umiejętność podejm. Ryzyka	F	259	32,5251	2,449	464	,016*
	U	207	31,1981			
Zachowania rywalizacyjne	F	259	19,598	1,841	463	,066*
	U	207	18,835			
Wew. umiejscow. Kontroli	F	259	46,6641	2,429	464	,015*
	U	207	45,2705			
Czynnik 1	F	259	97,4788	2,861	464	,005**
	U	207	94,0097			

Metoda: test T równości średnich. Zamieszczono wyniki istotne statystycznie lub bliskie statystycznej istotności. Wyniki nieistotne zostały pominięte. Pracownicy firmy (F), urzędu (U)

* - $p < 0.05$,

** - $p < 0.01$

Badania mające na celu porównanie wyników osób zajmujących stanowiska menedżerskie i niemenedżerskie okazały się zgodnie z oczekiwaniami w pięciu skalach. Menedżerowie uzyskali wyższe wyniki wobec porównywanej grupy na wymiarze znaczenia pracy, umiejętności podejmowania ryzyka, wewnętrznego umiejscowienia kontroli, dominacji oraz zaangażowania w pracę. Różnice w innych skalach okazały się nieistotne statystycznie. Zestawienie wyników prezentuje tab.4.

Tab. 4. Wyniki analizy wariancji zmiennej niezależnej: **zajmowane stanowisko**, i zmiennej zależnej: **orientacji instrumentalnej**

Nazwa skali	W/M	N	Średnia	t	df	P
Znaczenie pracy	W	260	22,4654		426	,001**
	M	168	24,3333	-4,443	376,188	,001**
Umiejętność podejm. ryzyka	W	260	30,9154		426	,001**
	M	168	32,8333	-3,262	314,702	,001**
Wew. umiejsc. Kontroli	W	260	44,8385		426	,001**
	M	168	47,5417	-4,692	392,607	,001**
Dominacja	W	260	21,7923		426	,039*
	M	168	22,5893	-2,097	371,424	,037*
Zaangażowanie w pracę	W	260	26,1154		426	,001**
	M	168	28,2560	-4,208	403,516	,001**
Czynnik 2	W	260	172,3538		426	,001**
	M	168	179,6012	-3,911	380,752	,001**
Czynnik 4	W	260	47,9077		426	,001**
	M	168	50,8452	-4,690	401,322	,001**

Metoda: test T równości średnich. Zamieszczono wyniki istotne statystycznie. Wyniki nieistotne zostały pominięte. **Zajmowane stanowisko: wykonawcze(W), menedżerskie (M)**

* - $p < 0.05$

** - $p < 0.01$

Porównanie wyników badań grup wiekowych (tab.5.) wskazuje na istnienie licznych różnic między grupą starszych i młodszych badanych.

Tab. 5. Wyniki analizy wariancji zmiennej niezależnej: **wiek**, i zmiennej zależnej: **orientacji instrumentalnej**

Nazwa skali	WIEK	N	Średnia	T	Df	P
Znaczenie pracy	≥ 39	184	23,4076		606	,002**
	< 39	424	22,1533	3,225	385,633	,001**
Asertywność	≥ 39	184	21,4076		606	,015*
	< 39	424	22,2807	-2,611	413,382	,009**
Umiejętność podejm. Ryzyka	≥ 39	184	31,0543		606	,052
	< 39	424	32,1132	-2,095	413,382	,037*
Przedsiębior.	≥ 39	184	32,5435		606	,030*
	< 39	424	33,5283	-2,142	337,306	,033*
Niezależność	≥ 39	184	23,5217		606	,001**
	< 39	424	22,2925	3,790	374,974	,001**
Motywacja	≥ 39	184	29,7989		606	,036*
	< 39	424	28,7807	2,430	497,015	,015*
Zaangażowanie w pracę	≥ 39	184	27,7989		606	,001**
	< 39	424	25,8467	4,390	400,109	,001**
Aktywność	≥ 39	184	21,5163		606	,001**
	< 39	424	23,0283	-4,030	379,937	,001**
Czynnik 1	≥ 39	184	93,1413		606	,005**
	< 39	424	96,5849	-3,016	415,852	,003**
Czynnik 4	≥ 39	184	49,4728		606	,016*
	< 39	424	48,0071	2,523	388,313	,012*

Metoda: test T równości średnich. Zamieszczono wyniki istotne statystycznie lub bliskie statystycznej istotności. Wyniki nieistotne zostały pominięte. **Porównanie grup wiekowych: młodszy (≥39), starszy (<39)** * - $p < 0.05$ ** - $p < 0.01$

Młodszy badani osiągają wyższe wyniki na skali znaczenia pracy, niezależności, motywacji osiągnięć oraz zaangażowania w pracę. Starsza grupa, w stosunku do grupy młodszych badanych, uzyskała natomiast istotnie wyższe wyniki w skalach badających asertywność, przedsiębiorczość i aktywność. Wyższy wynik, choć na granicy istotności, osiągnęła ta grupa również na skali umiejętności podejmowania ryzyka.

Aby sprawdzić, jaka jest struktura powiązań między różnymi cechami orientacji instrumentalnej, przeprowadzona została analiza czynnikowa, której wyniki prezentuje tab. 6.

Tab.6. Struktura ocen ważności cech orientacji instrumentalnej: wyniki analizy czynnikowej

	Czynnik 1 „praca jako źródło stymu- lacji”	Czynnik 2 „Żyje, aby pracować”	Czynnik 3 „samoste- rownność zawodowa”	Czynnik 4 „Praca jako instrument osiągania celów”
Asertywność	0,76			
Zachowania rywalizacyjne	0,65			
Umiejętność podejmowa- nia ryzyka	0,72			
Aktywność	0,74			
Motywacja osiągnięć		0,73		
Wewnętrzne umiejscowie- nie kontroli		0,65		
Przedsiębiorczość		0,54		
Znaczenie pracy		0,76		
Odporność na stres		0,62		
Nastawienie na zadanie			0,78	
Niezależność			0,68	
Zaangażowanie w pracę				0,76
Dominacja				0,69
Wartość ogółem:	4,10	1,57	1,17	1,01
% wariacji	31,55	12,07	8,99	7,73

W tabeli przedstawiono ładunki czynnikowe o wartościach przekraczających 0,50.

Metodą głównych składowych (rotacja Varimax) wyodrębniono cztery czynniki. Na czynnik pierwszy składają się asertywność, rywalizacja, ryzyko i aktywność. Wyjaśnia on 31,55% wariacji. Został nazwany: „praca źródłem stymulacji”. Czynnik drugi budują takie cechy jak: motywacja osiągnięć, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, przedsiębiorczość, znaczenie pracy oraz odporność na stres. Został on nazwany „żyję, aby pracować”. Wyjaśnia on 12,07 % wariacji. Na trzeci czynnik, wyjaśniający 8,99% wariacji, składają się dwie cechy: nastawienie na zadanie oraz niezależność. Został on nazwany: „samosterowność w pracy”. Ostatni czynnik mieści zaangażowanie w pracę i dominację – wyjaśnia 7,73 % wariacji a jego nazwa to: „praca jako instrument osiągnięcia celów”.

Wyższe wyniki w czynniku pierwszy nazwanym: „potrzeba stymulacji” osiągają badani pracownicy firm rynkowych, w porównaniu z pracownikami urzędów oraz placówek oświatowych, studenci studiów o kierunku: zarządzanie, w stosunku do studen-

tów studiów humanistycznych, mężczyźni w porównaniu z grupą badanych kobiet oraz grupa starszych badanych w stosunku do grupy młodszej. Grupę badanych mężczyzn i kobiet różnicuje także czynnik trzeci – „*samosierowność zawodowa*”, w którym również mężczyźni osiągają wyższe wyniki.

Czynnik drugi różnicuje grupę pracowników na stanowiskach kierowniczych i wykonawczych. Wyższe wyniki w czynniku nazwanym „*żyję, aby pracować*” osiągają menedżerowie w porównaniu z osobami zatrudnionymi na stanowiskach wykonawczych.

Tę grupę badanych różnicuje także czynnik, nazwany: „*praca jako instrument osiągnięcia celów*”. Również w tym przypadku menedżerowie osiągają wyższe wyniki niż podwładni. W czynniku czwartym wyższe wyniki uzyskała także grupa osób młodszych, w stosunku do badanej grupy osób starszych.

DYSKUSJA WYNIKÓW

W badanej grupie mężczyźni różnią się od kobiet pod względem natężenia cech charakterystycznych dla orientacji instrumentalnej. Znacząco, że jak wykazują badania, mężczyźni częściej niż kobiety przejawiają zachowania rywalizacyjne, posiadają większą tolerancję na niepewność, co wiąże się z większą umiejętnością ponoszenia ryzyka. W badanej grupie mężczyźni, częściej niż kobiety, odznaczają się wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, są bardziej niezależni i dominujący. W większym stopniu niż kobiety nastawieni są na zadanie oraz wykazują lepszą umiejętność radzenia sobie ze stresem.

Jednak istnieją też takie cechy orientacji instrumentalnej, które nie różnicują przedstawicieli obydwu płci. Kobiety, podobnie jak mężczyźni są asertywne, przedsiębiorcze, aktywne i zaangażowane w pracę. Poziom ich motywacji osiągnięć również nie odbiega od tego, który prezentują mężczyźni. Szczególnie ciekawy jest wynik uzyskany w skali: „*znaczenie pracy*”, w której to kobiety osiągnęły wyższy rezultat niż mężczyźni. Taki obraz wyników może być efektem dostosowywania się kobiet do warunków, jakie wyznacza dzisiejsza, globalizacyjna rzeczywistość. i być potwierdzeniem dla tezy, iż cechy zaliczane do orientacji instrumentalnej są adaptacyjnymi w stosunku do wymagań stawianych przez współczesne środowisko organizacyjne.

Wyniki badań przeprowadzone na grupie studentów kierunków ekonomicznych oraz humanistycznych, nie są w pełni zgodne z oczekiwaniami wynikającymi z przyjętych założeń. Natężenie większości cech orientacji instrumentalnej jest podobne w obydwu badanych grupach. Studenci kierunków ekonomicznych są w prawdzie bardziej asertywni i można też mówić o zaznaczającej się tendencji do silniejszej rywalizacji w tej grupie, niż wśród ich kolegów z kierunków humanistycznych, ale z kolei humaniści przykładają większe znaczenie do pracy jako wartości.

Dla studentów studiów humanistycznych (badane głównie kierunki nauczycielskie), motywacją do wyboru przyszłego zawodu nie jest raczej satysfakcja finansowa, a więc nadanie wysokiego znaczenia pracy można traktować jako uzasadnienie ich wyborów (decyzji). Poza tym, ważnym powodem nadawania wysokiego znaczenia pracy może być, w przypadku humanistów trudność jej uzyskania.

Można sądzić, iż przyczyną niewielkich różnic między badanymi grupami studentów jest brak doświadczeń większości badanych w realnej pracy. Jednak rozpoczęcie pracy i konieczność dostosowania się do wymagań firm rynkowych, do których zapewne najczęściej trafiają studenci zarządzania, spowoduje wyostrenie się różnic właśnie na korzyść grupy osób ukierunkowanej ekonomicznie. Jednak analiza wyników porównujących natężenie cech orientacji instrumentalnej w grupie osób zatrudnionych w firmach rynkowych w stosunku do osób pracujących w urzędach i oświacie wskazuje na istnienie bardzo podobnych tendencji, jak w porównywanych grupach studentów. Pracownicy firm rynkowych są, podobnie jak studenci kierunków ekonomicznych, bardziej asertywni, z tendencją do silniejszych zachowań rywalizacyjnych oraz częściej podejmują ryzykowne decyzje niż pracownicy urzędów i placówek oświatowych, natomiast pracownicy sektora publicznego, dokładnie tak samo jak studenci kierunków humanistycznych, wykazują tendencję do przyklądania większego znaczenia do pracy niż członkowie organizacji rynkowych (wynik w tej skali jest bliski istotności).

Cechą, którą dodatkowo wyróżniają się pracownicy przedsiębiorstw, a która nie różnicowała grup badanych studentów, jest wewnętrzne umiejscowienie kontroli.

Wyniki analizy czynnikowej wskazują, że zarówno studentów kierunków ekonomicznych jak i pracowników firm rynkowych łączy potrzeba stymulacji, która jest istotnie wyższa w tych grupach, niż wśród studentów studiów humanistycznych i pracowników sektora publicznego. Wysoki wynik tego czynnika wśród studentów zarządzania może być dowodem istnienia predyspozycji do działania w otoczeniu silnie nasyconym bodźcami, czyli istnienia już ukształtowanego obszaru należącego do orientacji instrumentalnej. Wysokie natężenie tego czynnika wśród pracowników firm rynkowych, może świadczyć o jego adaptacyjnym znaczeniu dla funkcjonowania w nowoczesnej rynkowej organizacji.

Zgodnie z oczekiwaniami, osoby zatrudnione na stanowiskach menedżerskich wykazują wyższe natężenie cech orientacji instrumentalnej niż osoby na stanowiskach wykonawczych. Wśród menedżerów wyraźniej zaznacza się dominacja, charakteryzuje ich też wewnętrzne umiejscowienie kontroli i umiejętność podejmowania ryzyka. Cechuje ich także wyższe zaangażowanie w pracę oraz większe znaczenie przypisywane pracy, niż to ma miejsce wśród pracowników na stanowiskach wykonawczych.

Ciekawe wyniki uzyskano w efekcie porównaniu grup wiekowych. Nie potwierdzają one w pełni hipotezy, zgodnie z którą osoby młodsze miałyby przejawiać silniejsze natężenie cech zaliczanych do orientacji instrumentalnej, niż osoby starsze. Wyniki grupy młodszych badanych są w prawdzie wyższe na kilku skalach, w porównaniu z grupą osób starszych, co oznacza, iż młodzi są znacznie bardziej zaangażowani w pracę, odznaczają się silniejszą motywacją osiągnięć, i niezależnością, a praca ma dla nich większe znaczenie, to jednak starsi również przewyższają grupę młodszych badanych na kilku skalach. Są oni mianowicie bardziej asertywni, bardziej przedsiębiorczy oraz łatwiej im podejmować ryzykowne decyzje lub brać udział w niepewnych przedsięwzięciach. Można założyć, iż wysokie wyniki uzyskane w tych skalach, są efektem dojrzałości i doświadczenia życiowego badanych, które niewątpliwie przychodzi wraz z wiekiem. Jednak trudno wyjaśnić w ten sam sposób wysoki wynik uzyskany w tej grupie w skali aktywności. Wydawać by się

mogło, iż właśnie ten obszar zarezerwowany jest naturalnie dla ludzi młodszych. Być może taki stan rzeczy wynika z trudniejszej sytuacji na rynku osób po „czterdziestce”, niż osób młodszych, stąd wysoka aktywność tych pierwszych, jest właśnie sposobem ochrony posiadanego miejsca pracy, uwiarygodniania i potwierdzania wartości jaką prezentuje starszy pracownik dla swojej organizacji. Nie jest wykluczone, iż pozostałe, wymienione wcześniej obszary funkcjonowania, w których osoby starsze osiągają wyższe wyniki niż młodszy badani, również tłumaczyć można właśnie za pomocą tego klucza, a doświadczenie życiowe traktować można jako zasób, który wspomaga ich działanie i zapewne zwiększa skuteczność. Wydaje się to tym bardziej uprawnione, iż wszystkie te skale budują czynnik nazwany „potrzebą stymulacji”, w którym osiągnięty wynik przez starszych badanych jest istotnie wyższy niż w grupie młodszych badanych.

Pozostając przy wynikach analizy czynnikowej, warto zwrócić również uwagę na fakt, iż w czynniku czwartym młodszy badani osiągnęli wynik istotnie wyższy niż starsi, co oznacza, że praca w tej grupie stanowi instrument służący osiągnięciu innych życiowych celów.

Wydaje się, iż zarówno w grupie starszych, jak i młodszych badanych, nasilenie odpowiednich cech zachowania sprzyja skutecznemu funkcjonowaniu w nowej rzeczywistości, a więc ma wyraźnie charakter adaptacyjny

Wyniki przeprowadzonych badań, zwłaszcza porównujące kobiety i mężczyzn, osoby na stanowiskach kierowniczych i wykonawczych, a także grupy młodszych i starszych pracowników, wskazują na istnienie wyraźnej tendencji świadczącej o rozwoju cech orientacji instrumentalnej i jej adaptacyjnym znaczeniu.

Wyniki te jednak są pierwszymi z wielu, które opracowywane są obecnie, a które pozwolą na bardziej szczegółowe przyjrzenie się badanym grupom i zarysowującej się już na tym etapie badań, tendencji zbliżającej badane osoby w kierunku orientacji instrumentalnej.

Bibliografia

- Bańka A. (1994). *Psychologia zarządzania w warunkach zmian. w: Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Red. S. Witkowski. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Bem D.J. (1972), *Self – perception theory*. In.: Berkowitz L. *Advances in experimental social psychology*. Vol. 6. New York: Academic Press.
- Bem S.L. (1993), *The lenses of gender. Transforming the debate on sexual inequality*. New Haven and London: Yale University Press.
- Cooper C. .L.((1987). *Stres w pracy*. Warszawa: PWN
- Festinger L.A. (1957), *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press
- Franz C.E., WhiteK.M. (1985). *Individuation attachment in personality development: Extending Erikson's theory*. *Journal of Personality*, 53,2,224 – 256.
- Freud S. (1995), *Kultura jako źródło cierpień*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2001). *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Warszawa: Poltext
- Granice konkurencji*. (1996), Grupa lisbońska, Warszawa: Poltext
- Makin P., Cooper, Cox Ch.,(2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Miluska J. (1996). *Tożsamość kobiet i mężczyzn w cyklu życia*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

- Obuchowski K. (1995). *Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Parsons T. (1955). *Family structure and the socialisation of the child*. W: (red.) T. Parsons, R.F. Bales, *Family socialisation and interaction processes*. Glencoe: Free Press.
- Schwartz S.H. (1999). *A theory of cultural Values and some Implications for work*. *Applied Psychology: An international Review*, vol. 48, 1. 23-49
- Strykowska M. (1992). *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*. Poznań: WNU im. A. Mickiewicza w Poznaniu.
- Toffler A. (1977). *Ekospazm*. Warszawa: Czytelnik
- Zaorska A. (2000). *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe.