

# Stefan Tokarski

---

## Wpływ sytuacji trudnej na zmianę efektywności pracy dyrektorów

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 22,  
237-245

---

1988

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Stefan TOKARSKI

### Wpływ sytuacji trudnej na zmianę efektywności pracy dyrektorów

Влияние трудной ситуации на эффективность работы директоров

The Influence of a Difficult Situation on the Effectiveness of Managers' Work

Analizując dociekania nad kierownictwem w zakresie badań eksplo-racyjnych, dochodzi się do wniosku, że są coraz słabiej związane z formułowaniem teorii. Dzieje się tak między innymi z powodu braku możliwości zastosowania niektórych technik badawczych opartych na poszczególnych teoriach w naturalnych warunkach pracy. Większość badań jest prowadzona w warunkach wyizolowanych i przenoszenie wyników do naturalnego środowiska pracy jest bardzo trudne, a niejednokrotnie niemożliwe. Nie można oczekiwać od praktyki gospodarczej, aby tolerowała zakłócenia w przebiegu „normalnej” pracy. Takie tendencje spotykają się z niechęcią ze strony kierownictwa zakładu oraz ze strony pracowników.<sup>1</sup> Niechęć ta jest mniejsza w wypadku bardzo dolegliwych dysfunkcji w działaniu zakładu, wydziału, bądź grupy ludzi, których dotyczy innowacja, ale dysfunkcja pracy zespołu jest objawem patologii wielu nieoptymalnie funkcjonujących subsystemów i oddziaływanie w takim przypadku na subsystem psycho-społeczny nie może dać znaczących rezultatów<sup>2</sup>.

Uzasadnieniem wyboru przedmiotu badań, którym są kierownicy, jest fakt, że społeczeństwo powierza tej właśnie grupie osób znaczne

<sup>1</sup> Niechęć ta jest często spowodowana negatywnymi doświadczeniami nieumiejętnego wprowadzania innowacji w dotychczasowej praktyce zakładu pracy.

<sup>2</sup> Przyrosty wydajności na skutek zamian w zakresie psychologii kierownictwa zawierają się w granicach od 20—100%, a ta może nie wystarczyć, aby zapobiec np. upadłości przedsiębiorstwa.

środki stanowiące cenne zasoby finansowe, rzeczowe i intelektualne, oczekując w zamian pomnożenia tych dóbr. Od tego, na ile efektywnie funkcjonują dyrektorzy, zależy w poważnym stopniu poziom rozwoju gospodarczego kraju, a w dalszej kolejności poziom rozwoju formacji społecznej.

Istnieją trzy rodzaje modeli sytuacji badawczych w psychologii kierownictwa:

— porównywanie pracy kierowników, których różni jakaś jedna zmienna zależna (np. efektywność) przy podobieństwie pozostałych zmiennych niezależnych;

— porównywanie pracy kierownika przed wprowadzeniem jakiegoś czynnika (np. zmiennej eksperymentalnej w postaci treningu kierowniczego) i po jego wprowadzeniu;

— porównywanie dwóch grup kierowniczych o podobnej charakterystyce, z których jedna zostaje poddana zmianom.

Oczywiście każdy z tych modeli badawczych służy innym celom, ale każdy, gdy ma być zrealizowany w środowisku naturalnym, wymaga modyfikacji środowiska zgodnie z założeniami modelowymi, co zakłada „normalne” funkcjonowanie zakładu, natomiast modyfikacje będące wynikiem reorganizacji są bezwartościowe z punktu widzenia rezultatów badawczych oraz koncepcji teoretycznych. Dzieje się tak dlatego, że w zmianach organizacyjnych bierze udział tak duża ilość czynników, że wzajemne interakcje są na tyle złożone, iż ich kontrola staje się niemożliwa. Powodem takiego zjawiska jest antynomia polegająca na tym, że im bardziej wyniki pracy badawczej są potrzebne w organizacji do rozwiązywania spraw bieżących, konkretnych, aktualnych, tym mniejsza jest ich wartość teoretyczna i tym trudniej dają się uogólnić w celu budowy koncepcji teoretycznej. Aby zmniejszyć negatywne skutki powyższej sprzeczności, należy posłużyć się taką strukturą, która byłaby wspólna dla wielu koncepcji, a równocześnie aby dawała się zastosować w praktyce kierownictwa.

Cenną wskazówkę pomocną w zlikwidowaniu wspomnianej antynomii zawiera sugestia J. Kurnala (1979), który opisuje całość ludzkiego działania, na pierwszym miejscu wymienia „(...) celowość [jako] nastawienie na osiąganie jednego lub więcej celów”. Analiza wielu teorii<sup>3</sup> pozwala na stwierdzenie, iż duża liczba badaczy w swoich koncepcjach posługuje się pojęciem „nastawienie”, w wyniku czego wspomniany termin uzyskał właściwości interteoretyczne.

<sup>3</sup> Por. przegląd teorii Tokarski S. 1986, s. 14—20 i 46—79.

## PROBLEMY BADAŃ

Aby uzyskać dowody na rzecz tezy, iż efektywność funkcjonowania człowieka w sytuacji trudnej uzależniona jest od osobowości, należy wyodrębnić kilka głównych zmiennych niezależnych w postaci nastawień. Do zmiennych wyznaczających efektywność kierowania należą nastawienia na ludzi i na zadania, nastawienia na poczucie kontroli zewnętrznej i wewnętrznej oraz typ temperamentu.

Metody, za pomocą których dokonano pomiaru zmiennych osobowościowych to: Test Reddina, Skala R-P, Kwestionariusz poczucia kontroli, Skala reaktywności. Metody te przy znanych parametrach i pewnym doświadczeniu badacza, pozwalają na opis diagnozowanych syndromów osobowości<sup>4</sup>.

Eksperyment, jako metoda jest szeroko stosowany w badaniach z zakresu fizyki, chemii, również fizjologii, mikrobiologii, medycyny i innych nauk przyrodniczych. Wymienione nauki nie osiągnęłyby aktualnego stanu rozwoju bez badań eksperymentalnych. Rozpatrując wzajemny stosunek badań przeprowadzonych za pomocą innych metod i eksperymentu można stwierdzić, że metody nieeksperymentalne umożliwiają wstępne zapoznanie się z badanymi zjawiskami oraz sformułowanie hipotez dotyczących kierujących nimi prawidłowości, eksperyment umożliwia zweryfikowanie tych hipotez na wysokim poziomie pewności. Zatem eksperyment stanowi wyższą formę naukowego poznania zjawisk. Do głównych walorów metody eksperymentalnej zaliczamy:

- możliwość zamierzonego wywoływania badanego zjawiska;
- możliwość wielokrotnego powtarzania;
- prowadzenie badania w warunkach dogodnych;
- ujednoczenie warunków;
- wyizolowanie zmiennych istotnych dla badacza;
- możliwość modyfikowania warunków eksperymentu.

Nawet jeden walor metody eksperymentalnej w postaci obiektywności jest wystarczającym argumentem na rzecz tezy o preferencji stosowania tej metody w każdym przypadku, w jakim jest to możliwe. Z taką cechą mamy do czynienia, gdy zachowanie będące reakcją na kontrolowane bodźce, pochodzące zarówno z zewnątrz organizmu, jak i z jego wnętrza jest dostępne obiektywnej obserwacji i rejestracji. Czynnikiem wewnętrznym, za pomocą którego tłumaczymy wynik eksperymentu jest nastawienie i reaktywność dyrektora.

Kontrola zmiennej zależnej (R) i zmiennej niezależnej (S) w czterogrupowym planie badawczym nie nastręcza większych trudności. Badacz

<sup>4</sup> Wymienione metody oraz ich parametry opisałem w 1987 r.

posiada uprzednio przygotowane wiarygodne metody, przy pomocy których diagnozowano nastawienia i reaktywność. Zatem uzyskanie przy ich pomocy wyników nie sprawia większych trudności koncepcyjnych. Natomiast nie wydaje się łatwy wpływ eksperymentatora na stan czynników wewnętrznych podczas eksperymentu, a nawet wydaje się to niemożliwe. Jednak z pozoru trudną sytuację badawczą udało się rozwiązać, wprowadzając zmienną antycypacyjną w postaci aplikacji sytuacji trudnej w formie z a n i ż o n e j<sup>5</sup> oceny stylu kierowania.

Zatem można stwierdzić, że reakcja (jako określony poziom efektywności) jest funkcją bodźca zewnętrznego i nastawienia modyfikowanego przez wprowadzenie zmiennej antycypacyjnej w postaci zaniżonej oceny stylu kierowania. To ogólne stwierdzenie dotyczące eksperymentu możemy opisać w formie równania:

$$R = f(S, A)$$

O s o b y poddane badaniom to dyrektorzy i zastępcy kierujący dużymi zakładami pracy Ministerstwa Przemysłu Ciężkiego w latach 1981—1982. Planem badań objęto 123 osoby. Średni wiek badanych wynosił 44 lata. Zdecydowana większość (57%) przekroczyła 15 lat pracy w zawodzie i jedynie 17 osób nie przekroczyła 5 lat pracy zawodowej. Około 25% badanych pełni rolę kierownika krócej niż 6 lat, natomiast 54% nie przekroczyło 10 lat pracy. Dwie osoby były w trakcie uzupełniania wyższego wykształcenia, pozostałe już je posiadały.

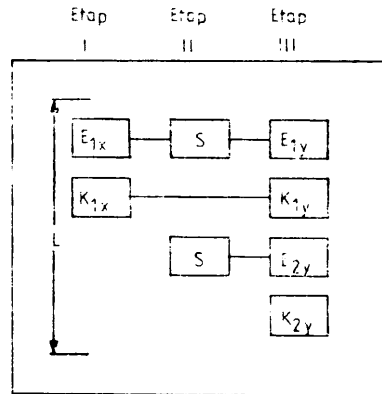
Przebieg eksperymentu zaplanowano według schematu czterogrupowego (ryc. 1).

Ilustrując przebieg badania posłużyłem się następującymi oznaczeniami:

- R — reakcja (reaction), zmienna zależna, efektywność pracy;
- S — bodziec (stimulus), zmienna niezależna, zmienna eksperymentalna;
- A — zmienna antycypacyjna, (antecedent variable);
- f — funkcja;
- L — losowanie, randomizacja;
- E — grupa eksperymentalna;
- K — grupa kontrolna;
- 1 lub 2 — numer grupy;
- x — pomiar początkowy;
- y — pomiar końcowy;
- ≡ — brak różnicy statystycznej;
- ≠ — różnica statystyczna istotna.

<sup>5</sup> Oczywiście o tem, że jest to ocena nieadekwatna do ich umiejętności badani nie wiedzieli.

Grupę osób poddaną badaniom rozdzielono do czterech podgrup w sposób następujący: postulat randomizacji zrealizowano przez przyporządkowanie wszystkim osobom kolejnych liczb naturalnych. Tak przygotowany operat losowy posłużył do przyporządkowania mu liczb z tabel losowych. Grupa pierwsza eksperymentalna ( $E_1$ ) składała się z ( $n=$ ) 30 osób; grupa pierwsza kontrolna ( $K_1$ ) składała się z ( $n=$ ) 28 osób; grupa eksperymentalna druga ( $E_2$ ) składała się z ( $n=$ ) 32 osób oraz grupa kontrolna druga ( $K_2$ ) składała się z ( $n=$ ) 33 osób. Eksperyment prowadzi-



Ryc. 1. Schemat eksperymentu wg planu czterogrupowego  
The scheme of the experiment according to a four-group plan

łem w trzech etapach. W pierwszym etapie osoby z grupy  $E_1$  i  $K_1$  otrzymały karty komputerowe i Tablice Couvego w celu wykonania zadania. Grupy  $E_2$  i  $K_2$  w tym etapie nie były poddane żadnemu pomiarowi. W drugim etapie osoby w grupach  $E_1$  i  $E_2$  otrzymały indywidualne wyniki zaniżonej oceny stylu kierowania. W tym etapie na obydwie grupy kontrolne ( $K_1$  i  $K_2$ ) nie oddziaływano żadnymi środkami eksperymentalnymi. W trzecim etapie osoby należące do wszystkich grup otrzymały karty komputerowe i Tablice Couvego w celu wykonania przy ich pomocy powierzonej pracy.

Przyjąłem, że cel (ujęty operacyjny) zostanie osiągnięty, gdy uda się stwierdzić istotny wpływ zmiennej niezależnej (tzn. sytuacji trudnej) oraz nieistotny wpływ pomiaru początkowego (tzn. uwrażliwienia bądź wprawy w wykonywanej pracy) na wynik eksperymentu. Aby zweryfikować hipotezę generalną o wpływie sytuacji trudnej na efektywność kierowania, należy uzyskać zestaw następujących wyników:

a) sytuacja trudna w grupie  $E_1$  powinna spowodować różnicę pomiędzy efektywnością dyrektorów osiąganą przed wprowadzeniem czynnika stresującego i po jego wprowadzeniu

$$E_{1x} \neq E_{1y} \quad (1)$$

b) końcowy pomiar efektywności w grupie  $K_1$  powinien różnić się od efektywności grupy  $E_1$  pracującej pod wpływem stresu

$$E_{1y} \neq E_{1y} \quad (2)$$

c) sytuacja trudna w grupie  $E_2$  powinna spowodować różnicę pomiędzy jej efektywnością a efektywnością grupy  $K_2$

$$E_{2y} \neq K_{2y} \quad (3)$$

d) pierwszy pomiar efektywności w grupie  $K_1$  powinien różnić się od pomiaru efektywności w grupie  $E_2$

$$E_{2y} \neq K_{1y} \quad (4)$$

e) efektywność grupy  $E_1$  przed wprowadzeniem stresu powinna być taka sama jak grupy  $K_{1y}$

$$E_{1y} \equiv K_{2y} \quad (5)$$

f) efektywność grupy  $K_{1x}$  ustalona w pierwszym etapie eksperymentu powinna być zbliżona do efektywności w grupie  $K_{2y}$

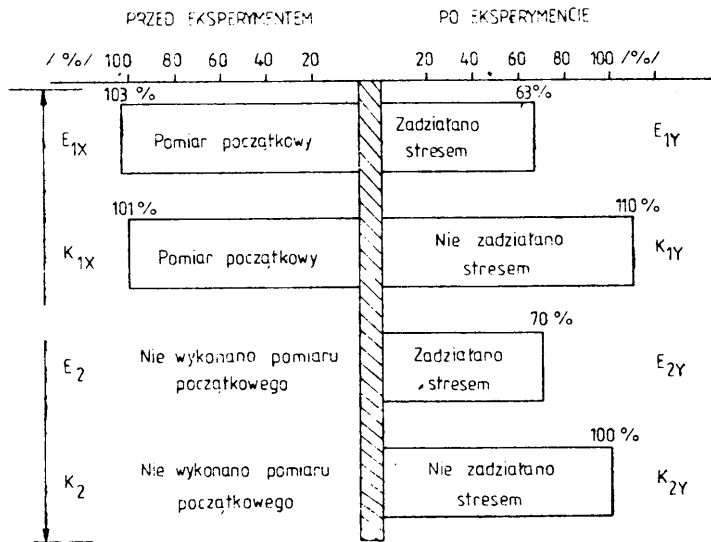
$$K_{1x} \equiv K_{2y} \quad (6)$$

Analiza statystyczna w kolejnych porównaniach przyniosła następujące rezultaty:

- (1) po przeprowadzeniu eksperymentu w grupie pierwszej eksperymentalnej ( $E_{1y}$ ) wystąpiło obniżenie poziomu efektywności po zadziałaniu stresu (test  $x^2 = 8,263$   $p < 0,01$ );
- (2) w grupie eksperymentalnej pierwszej ( $E_{1y}$ ) i kontrolnej pierwszej ( $K_{1y}$ ), w których przeprowadzono pomiary początkowe, stwierdzono istotne różnice efektywności (test  $x^2 = 12,835$   $p < 0,01$ );
- (3) brak pomiaru początkowego w dwóch grupach, z których jedna była poddana eksperymentowi ( $E_{2y}$ ), a druga nie ( $K_{2y}$ ) w sposób istotny nie wpłynął na obniżenie zakładanych różnic (test  $x^2 = 9,983$   $p < 0,01$ );
- (4) zakładana różnica w efektywności pomiędzy grupą kontrolną pierwszą, w której dokonano pomiaru początkowego ( $K_{1x}$ ) oraz grupą eksperymentalną drugą bez tego pomiaru ( $E_{2y}$ ), okazała się statystycznie istotna na poziomie 0,05 (test  $x^2 = 4,825$ );
- (5) różnica pomiędzy osobami, względem których dokonano pomiaru początkowego, ( $E_{1x}$ ) i osobami bez tego pomiaru ( $K_{2y}$ ) jest niewielka (test  $x^2 = 0,925$  — nieistotne na poziomie 0,05);
- (6) porównanie efektywności grup kontrolnych, z których jedna została uwrażliwiona pomiarem początkowym ( $K_{1x}$ ), a druga nie ( $K_{2y}$ ), przyniosło rezultat w postaci braku istotnych różnic (test  $x^2 = 0,012$  — nieistotne na poziomie 0,05).

INTERPRETACJA

Okazuje się, że zastosowany stres był skuteczną metodą wpływającą na efektywność. Wskazują na to rezultaty w postaci obniżenia efektywności w obydwu grupach eksperymentalnych. Wniosek taki potwierdza również wynik porównania efektywności pomiędzy grupą eksperymentalną pierwszą po zadziałaniu stresu i kontrolną pierwszą, która nie była poddana eksperymentowi. Różnice efektywności pomiędzy nimi wynoszą 38<sup>0</sup>/. Pokazano to na ryc. 2. Należy pamiętać, że jest to wartość średnia dla całej podgrupy, z czego wynika, iż są osoby, u których pogorszenie efektywności jest jeszcze większe oraz, że na przedstawiony wynik składa się również paradoks stresu.<sup>6</sup>



Ryc. 2. Porównanie efektywności grup przed przeprowadzeniem eksperymentu i po jego przeprowadzeniu. Za 100% przyjęto poziom efektywności grupy K<sub>2</sub>. Comparison of group effectiveness before the experiment and after it. The effectiveness level of K<sub>2</sub> group was considered to be 100%

Korzystny rezultat z punktu widzenia oczekiwań eksperymentatora, dla bardzo wrażliwej populacji kierowników ma wpływ pomiar początkowy, powodujący przyrost wprawy oraz wpływ interakcji pomiaru początkowego i aplikacji stresu na oczekiwany wynik eksperymentu. Stwierdzono znaczne różnice wynoszące 30<sup>0</sup>/% w efektywności pomiędzy dwoma grupami, u których nie wykonano pomiarów początkowych, a tylko różniły się warunkami pracy (ryc. 2).

<sup>6</sup> Paradoks stresu polega na przyroście efektywności u niektórych osób w sytuacji trudnej.



Praca osób z grup eksperymentalnej pierwszej przed eksperymentem i kontrolnej drugiej, nie poddanej eksperymentowi charakteryzowała się zbliżoną efektywnością. Obserwowana różnica jest mała i wynosi zaledwie 3%.

Podobna zależność charakteryzuje różnicę w efektywności pomiędzy pierwszą grupą kontrolną w pierwszym etapie badań, a drugą grupą kontrolną. Odpowiednia wartość wynosi 1%. Ta zależność pozwala wyrobić sobie pogląd dotyczący zmiennej zakłócającej, którą jest „dojrzwianie”.

Dwie ostatnie relacje dają odpowiedź, na ile prawidłowo przeprowadzono randomizację i w związku z powyższym, na ile uzyskane wyniki są reprezentatywne. Można przyjąć, iż różnice od 1 do 3% uzyskane w badaniach są tak nieistotne, że pomijając je w rozważaniach nie popęlni się wielkiego błędu.

Należy jednak pamiętać, że subiektywna ocena trudności sytuacji zależy od tego, jak często jednostka spotyka takie sytuacje i jak wiele trudności spotyka ją jednocześnie. Człowiek, który w przeszłości pokonał analogiczne trudności (tzn. przeszedł trening w pokonywaniu trudności) zaistniałą sytuację stresową ocenia mniej trumacyjnie. Jak z tego wynika, umiejętności adaptacyjne i umiejętności funkcjonowania w sytuacjach trudnych są wyznaczane nastawieniami.

#### ZAKOŃCZENIE

Przedstawione wyniki badań mogą zostać wykorzystane do diagnozy efektywności kierowania w sytuacji trudnej. Należy jednak pamiętać, że eksperyment imitujący sytuację trudną był prowadzony w warunkach laboratoryjnych. Prowadzonym badaniom zagwarantowano dobrą kontrolę zmiennych, co zawsze napotyka na duże trudności w warunkach naturalnych. Negatywną stroną takiej organizacji badań jest wymóg wielkiej ostrożności, jaka musi charakteryzować zabieg przenoszenia wniosków, formułowanych w laboratorium, do realnej sytuacji działania generowanej przez zakład pracy.

Przedstawione wyniki pozwalają na określenie psychologicznych uwarunkowań trudności kadry kierowniczej w zarządzaniu. Pogłębiona analiza w tym zakresie objęła sytuację pracy, indywidualne cechy psychofizyczne oraz subiektywne poczucie trudności.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Kurnal J.: Teoria organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1979.
2. Tokarski S.: Efektywność kierowania a nastawienia. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 1986.

3. Tokarski S.: Poczucie kontroli, temperament a efektywność kierowania w sytuacji stresowej. VIII Międzynarodowa Konferencja Naukowa Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Sopot, 15—17 czerwca 1987 r.

#### РЕЗЮМЕ

До сих пор нет теории, при помощи которой можно было бы описать, объяснить и предвидеть трудности, возникающие в руководящей работе. Одной из причин такого состояния является теоретическая герметичность. Понятие „ориентирование” приобрело интертеоретический статус, т.к. приняли его многие исследователи, представители разных концепций. Автор использовал этот факт для проведения программы исследований, основанной на теории „ориентирования”. Исследователь выделил несколько переменных, определяющих эффективность видов „ориентирования”: на людей, на работу, на чувство внешнего и внутреннего контроля, тип темперамента. Эти переменные исследователь диагностировал при помощи соответствующих инструментов. Эффективность труда в трудных условиях была определена экспериментально. Трудную ситуацию имитировала сниженная оценка стиля руководства.

Полученные результаты дают возможность определить психологическую обусловленность трудностей управления. Анализом были охвачены ситуация труда, индивидуальные психофизические черты и субъективное чувство трудности. Представленные результаты исследований были получены в экспериментальных лабораторных условиях, поэтому интерполировать их на реально существующую действительность следует с большой осторожностью.

#### SUMMARY

There is no theory which can help describe, explain and predict the difficulties of a manager's work. One of the reasons is a hermetic character of the theories. The notion "inclination" acquired an inter-theoretical status since a number of researchers who represent different concepts have included in their considerations. The author took advantage of the fact in order to realize a research program based on the theory of inclination. The author distinguished a few variables marking the effectiveness of the forms of inclinations: on people, on labour, on the sense of internal and external control and on temperament type. The above variables were diagnosed with the aid of properly chosen tools. Work effectiveness in a difficult situation was fixed experimentally. The difficult situation was imitated by a lowered estimation of the managerial style.

The results allow to point at psychological conditions of difficulties in managing. The analysis comprised the situation of work, individual psychophysical features and a subjective sense of difficulties. The results of investigations were obtained in the conditions of laboratory experiment, that is why one should be very cautious with interpolating them into a real situation.