

Grażyna Wieczorkowska-Wierzbińska

Diagnoza psychologiczna predyspozycji pracowników

Problemy Zarządzania 12/1, 81-98

2014

Artykuł został 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Diagnoza psychologiczna predyspozycji pracowników

Nadestany: 30.10.13 | Zaakceptowany do druku: 10.01.14

Grażyna Wieczorkowska-Wierzińska*

Zmiany na rynku pracy (duża zmienność zadań uniemożliwiająca ich rutynizację vs wzrost nasycenia procedurami) wpłynęły na zwiększenie wagi diagnozy predyspozycji pracowników. Na przykładzie pomiaru cech osobowości i przedziałowego stylu działania (w tym niechęci do rutynizacji) pokazują problemy związane z pomiarem opartym na samopisie i grach diagnostycznych.

Słowa kluczowe: procedury, zmiany na rynku pracy, rutyny, różnice indywidualne, NEO-FFI, gry diagnostyczne.

Psychological diagnosis of employees' working style

Submitted: 30.10.13 | Accepted: 10.01.14

Changes in the labor market (large variability of tasks an employee has to deal with that prevents the irroutinization vs. extending number of precise procedures an employee has to apply) have caused an increase in the importance of the psychological diagnosis of employee's predispositions. I discuss the problems associated with the measurement based on self-reports and diagnostic games by referring to an example of the NEO_FFI personality questionnaire and the Interval Action Style (SSA) inventory, which could help to predict the reluctance to routinization.

Keywords: procedures, changes in labor market, routines, individual differences, NEO-FFI, diagnostic games.

JEL: C18

* **Grażyna Wieczorkowska-Wierzińska** – prof. dr hab., Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski; Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.

1. Wstęp

Kiedy po obronie pracy magisterskiej z matematyki rozpoczynałam pracę nad rozprawą doktorską z psychologii, musiałam odpowiedzieć sobie na pytanie, czym różnią się obie te dyscypliny. Przyznaję, że dość długo zajęło mi zrozumienie, że w naukach społecznych: (1) dominują pojęcia naturalne, więc definiowanie ich w sposób klasyczny jest pozbawione sensu; (2) kryterium dobroci modelu teoretycznego nie stanowi niesprzeczność logiczna, ale zgodność z danymi empirycznymi; (3) zdań w publikacjach naukowych nie należy oceniać pod względem logicznym, bo prawie wszystkie, z powodu niewyspecyfikowania domyślnych znaczeń terminów, są nieprecyzyjne, lecz pod kątem ich wartości komunikacyjnej.

Kiedy 5 lat temu zamieniłam Wydział Psychologii na Wydział Zarządzania musiałam ponownie odpowiedzieć na pytanie, czym różnią się te dyscypliny. Wtedy pojawiła się w moim umyśle analogia do medycyny, która bazuje na biologii, chemii, fizyce, a także psychologii, ale generując nowe problemy badawcze, stymuluje rozwój dziedzin dla niej podstawowych. Podobnie nauki o zarządzaniu, bazując na ekonomii, psychologii, prawie i socjologii, pobudzają rozwój tych dyscyplin. O zarządzaniu mówi się, że jest to dyscyplina wiedzy i praktyki (Lachiewicz i Nogalski, 2010), a więc – tak jak w medycynie – podstawową rolę powinna odgrywać diagnoza. Problem diagnozy jest o tyle ważny, że obiektem naszych badań są organizmy złożone, które w odróżnieniu od obiektów nieożywionych, charakteryzują się skomplikowanymi sprzężeniami zwrotnymi. Czynniki stresowe (przeciążenie organizmu, kryzys ekonomiczny) mogą mieć nie tylko efekty negatywne (upadek firmy, śmierć), ale też pozytywne (posttraumatyczny wzrost).

Nauki o zarządzaniu mają jednak przewagę nad medycyną, ponieważ nie tylko opisują sposoby przywracania homeostazy (medycyna w ciele, zarządzanie w organizacjach), ale także formułują reguły mające zastosowanie przy tworzeniu organizacji. W obu tych dyscyplinach diagnoza odgrywa kluczową rolę. Trudno sobie wyobrazić ważne w naukach o zarządzaniu doradztwo organizacyjne, np. w zakresie zarządzania personelem, bez dobrych narzędzi.

2. Komu potrzebna jest diagnoza?

Na pytanie, dla kogo diagnoza jest przeprowadzana, narzucająca się odpowiedź brzmi: „Dla pracodawców”. Globalizacja i wysoki poziom bezrobocia uczyniła proces selekcji bardzo kosztownym zarówno dla firm (ze względu na olbrzymią liczbę zgłoszeń), jak i dla kandydatów (konieczność równoczesnej aplikacji do wielu miejsc). Z przeglądu literatury (Woźniak, 2013) wynika, że pracodawcy (92% menedżerów HR) skarżą się na nadmiar e-aplikacji. Istnieje bogata literatura na temat operacjonalizacji kompetencji ważnych na różnych stanowiskach pracy, które są wykorzystywane w procesie rekrutacyjnym (np. w Assessment Center, por. wyczerpujący przegląd

w: Woźniak, 2013). Narzędzia diagnostyczne są jednak potrzebne nie tylko na etapie rekrutacji czy awansowania pracowników, ale także wtedy, gdy chcemy usprawnić funkcjonowanie firmy.

O ile przygotowywanie narzędzi selekcyjnych jest wyzwaniem mogącym budzić problemy etyczne (trzeba być w pełni przekonanym o trafności narzędzi, żeby nie mieć wątpliwości, że nie odsiewamy cennych kandydatów do pracy), o tyle umożliwianie autodiagnozy pracownikom jest palącym wyzwaniem. Drucker (2006) pisał: „Zdumiewające, jak niewiele osób potrafi określić swoją metodę i styl pracy. Większość nawet nie wie, że każdy z nas pracuje inaczej. Zapewne z tego powodu wiele osób powiela cudze metody pracy, a w konsekwencji osiąga mierne wyniki. (...) sposób naszego działania jest niepowtarzalny, wynika on bowiem z naszej osobowości. Niezależnie od tego, czy osobowość kształtują nasze geny czy wychowanie, proces formowania osobowości kończy się długo przed rozpoczęciem kariery zawodowej. Tak, jak nasze uzdolnienia i niedostatki, metoda i styl pracy są w jakiś sposób zdefiniowane. Można je wprawdzie zmodyfikować, ale nie można ich całkowicie zmienić, w każdym razie nie jest to łatwe. Dobre wyniki osiągamy nie tylko wówczas, gdy wykonujemy pracę, do której predestynują nas wrodzone zdolności, lecz także wówczas, gdy metoda i styl pracy pozwalają wykonywać ją jak najlepiej”. To, co Drucker nazywa stylem pracy, w psychologii określane jest jako styl poznawczy/działania/aktywności. W tym tekście koncentruję się na komputerowych narzędziach, które mogą pomóc pracownikom w oszacowaniu kosztów psychofizjologicznych, jakie będą ponosić, wykonując pracę niedopasowaną do ich stylu działania.

3. Dwa przeciwstawne trendy w zmianie charakteru pracy

Analiza dopasowania pracowników do zmieniających się wymagań pracy jest centralnym zagadnieniem zarządzania zasobami ludzkimi. Dążenie do przewidywalności, oznaczające usilne próby redukcji zmienności, jest podstawowym trendem w działalności człowieka (por. doskonały wywód Taleba: Taleb, 2013). W XX wieku *proceduralizacja produkcji* (której efektem jest praca taśmowa, zautomatyzowana i odtwórcza, gdzie przez cały dzień powtarza się te same proste czynności w tempie wymuszonym przez maszynę albo przez przełożonego) pozwoliła na zwiększenie wydajności. *Proceduralizacja usług* pojawiła się wraz z globalizacją. Wybierając usługi na globalnym rynku, chcemy mieć pewność, że nie będziemy zaskoczeni.

Proceduralizacja pracy powoduje, że ludzie są szkoleni do bardzo precyzyjnego wykonywania określonej liczby zadań. Porównajmy pracę Ewy przygotowującej kawę dla klienta w jej małej kawiarence z zachowaniem Adama pracującego w Starbucksie. Adam przeszedł szkolenie w zakresie procedury (zautomatyzowany ciąg czynności, które trzeba wykonać). Wszyscy przygotowujący kawę w Starbucksie zachowują się identycznie. Ewa pod wpływem doświadczenia też zautomatyzowała sposób realizacji zamówienia,

ale jest to jej własna rutyna. Analizując stopień zmienności sposobu rozpoczęcia pracy, możemy mówić o zmienności międzyosobowej (np. Adam zaczyna dzień od sprawdzenia poczty, Ewa najpierw rozmawia ze współpracownikiem) i wewnątrzosobowej (raz Ewa zaczyna dzień od wykonania telefonów, innym razem od sprawdzenia poczty).

O *rutynizacji pracy* mówimy, gdy pracownik sam wprowadza standardowe sposoby realizacji pracy. O *proceduralizacji* – gdy procedury zostały narzucone przez pracodawcę i pracownik nie ma prawa ich zmieniać. Z drugiej jednak strony coraz więcej osób wykonuje pracę, która nie jest dobrze zdefiniowana. W pracy opartej na wiedzy pracownik sam musi określić nie tylko sposób wykonania zadania, ale często także same zadania. Określenie standardów wykonania jest raczej niewykonalne. Na ile produkt takiej pracy (np. ekspertyza, prezentacja, organizacja szkolenia, spotkanie z personelem) mógłby być lepszy? Częste zmiany projektów czy konieczność zajmowania się przynajmniej kilkoma sprawami jednocześnie powoduje, że trudno dopracować się rutynowych sposobów realizacji zadań. Interesujące jest jednak to, że nawet w wymagającym elastyczności zarządzaniu projektami test diagnostyczny dojrzałości firmy zakłada, że dojrzałość rośnie wraz ze stopniem proceduralizacji (zob. np. P3M3, 2013).

Powodem wprowadzania procedur jest chęć zwiększenia kontroli nad wynikiem pracy. Związana z tym automatyzacja zachowań pracownika może jednak przynieść efekty paradoksalne. Wykazano na przykład, że usunięcie znaków drogowych w Drachten¹ zmniejszyło liczbę wypadków drogowych, co może oznaczać, że kierowcy potrzebują stresorów i napięcia wywołanego poczuciem zagrożenia, aby utrzymać koncentrację (Taleb, 2013). Paradoksalnie więcej pieszych ginie na przejściach niż podczas przechodzenia w miejscach niedozwolonych. Podobnie zauważono, że próby zwiększania bezpieczeństwa przez wprowadzanie systemów automatycznych w pilotażu samolotów wywołują skutek odwrotny od zamierzonego, ponieważ zmniejszają czujność pilotów. Podstawową z punktu widzenia pracownika wadą stosowania procedur jest monotonia, zaletą – unikanie zasobożernych procesów wyboru.

4. Predyspozycje do pracy o różnym stopniu proceduralizacji

Wykonywanie prostych procedur, z jednej strony, może prowadzić do nieprzyjemnej monotonii. Jeżeli pobudzenie wywołane przez monotonne bodźce przekroczy pewien próg, następuje przełączenie na hamowanie, które prowadzi m.in. do wydłużenia czasu reakcji i osłabienia czujności. Przykładem ochronnego hamowania kory mózgowej spowodowanego przez monotonne bodźce jest podsypianie (stan, kiedy budzimy się, gdy zabraknie monotonnego bodźca, np. wykładowca skończy mówić). Na poziom monotonii pracy składają się zarówno cechy otoczenia (niezmiennie, nieurozmaicone), jak i procesu pracy (powtarzalne proste czynności niewymagające

myślenia, ale także proste czynności wymagające maksymalnej koncentracji, a więc uniemożliwiające dystrakcję w postaci rozmowy ze współpracownikami, odbieganie myślami itp.).

Z drugiej strony elementy powtarzalne mogą dawać przyjemny „odpoczynek”. Warto przypomnieć tutaj badania (Monahan, Murphy i Zajonc, 2000), w których porównywano wpływ jednokrotnej ekspozycji 25 bodźców z pięciokrotną ekspozycją 5 bodźców. Wykazano w nich, że powtarzanie stymulacji powoduje czasową zgeneralizowaną poprawę stanu afektywnego. Badanie to może wyjaśniać pozytywny wpływ, jaki wywierają na nasz umysł medytacje, odmawianie litanii (które polegają na powtarzaniu tych samych słów) czy słuchanie refrenów piosenek. Reakcją relaksacyjną wywołuje powtarzanie zarówno dźwięków, jak i ruchów. Tym można tłumaczyć pozytywny wpływ muzyki i tańca na nasz dobrostan. Wykonywanie procedur może mieć podobny wpływ. Część pracowników woli stabilizację i bezpieczeństwo związane z tym, iż nie wymaga się od nich podejmowania decyzji dotyczących ich pracy (por. Richard i Lawrel III, 1993). Niektórzy wolą rutynę, powtarzalność i ustalone konkretnie metody pracy niż zmianę, różnorodność czy podejmowanie decyzji. Z kolei satysfakcję innych pracowników wzmacnia możliwość decydowania o swoich obowiązkach. W naszych badaniach trzech grup pracowników z wyższym wykształceniem (por. Jeśka, 2014), gdy zapytaliśmy, czy bardziej męczący jest dla nich chaos, nadmiar informacji czy monotonia, większość respondentów (55%, N = 129; 77%, N = 87; 54%, N = 108) wybrała monotonię.

Oceniając przyszłych pracowników, używamy różnych terminów: zdolności, umiejętności, kwalifikacje, kompetencje, predyspozycje i preferencje. O kwalifikacjach wnioskujemy na podstawie przeszłych osiągnięć, natomiast mówiąc o kompetencjach kładziemy nacisk na przewidywanie przyszłych dokonań (por. Woźniak, 2013). Zdolności wyznaczają szybkość uczenia – jedni szybciej uczą się gry na instrumencie, inni matematyki, jeszcze inni szybciej niż reszta opanują układ choreograficzny w tańcu. Dzięki treningowi osoby o różnych uzdolnieniach mogą *nie różnić się* umiejętnościami, choć mniej uzdolnieni zapewne nie zostaną mistrzami, to mogą być doskonałymi „rzemieślnikami”. Za mało jeszcze wiemy o genetycznych uwarunkowaniach różnic w predyspozycjach (oprócz tego, że bez wątpienia istnieją), ale epigenetyka pokazuje, jak ważny jest wpływ środowiska na ekspresję genów. Najłatwiej zostać mordercą (Gromska, 2002), jeśli jednocześnie pojawią się czynniki sprzyjające zarówno o biologicznym (np. słabsza aktywność płatów czołowych i ciała modzelowatego), jak i środowiskowym charakterze (bycie maltretowanym w dzieciństwie).

Posiadanie predyspozycji do wykonywania pracy określonego typu oznacza, że nasze własności pozwalają na wykonywanie tej pracy przy mniejszych kosztach psychologicznych niż koszty osób niedopasowanych. Do predyspozycji zaliczyć można biologicznie uwarunkowane własności temperamentalne, takie jak *reaktywność* (definiowana jako stosunek siły reakcji do siły

bodźca), *odporność na przeciężenie*, *zapotrzebowanie na różne typy stymulacji* – motoryczną, intelektualną, społeczną (Wieczorkowska-Wierzińska, 2011b). Na ich bazie kształtują się różnice indywidualne w *przetwarzaniu informacji* (poziom abstrakcji, poziom szczegółowości, bazowanie na myśleniu vs doświadczeniu) i *organizacji działania* (planowanie, impulsywność, równoległa realizacja zadań). Te pierwsze nazywane są stylami poznawczymi, stylami myślenia, te drugie stylem działania. Trudno rozdzielać zachowanie od myślenia, więc uzasadnione jest mówienie o stylach poznawczo-behawioralnych lub stylach aktywności. Dwa przykłady poniżej pochodzą z serii wywiadów dotyczących sposobu planowania dnia (Wieczorkowska-Nejtardt, 1998). Niektórzy rozpoczynają dzień od precyzyjnego zaplanowania wszystkich czynności, inni nawet nie próbują tego robić, wychodząc z założenia, że dynamicznie zmieniające się okoliczności i tak uniemożliwią wykonanie planu.

Osoba #9

(kobieta, l. 28, nauczycielka wychowania fizycznego, mężatka, bezdzietna):

Nie planuję niczego. Zmiany ogólnie mi nie przeszkadzają. Nie jestem obowiązkowa, nigdy nie miałam niczego uporządkowanego (...). Po prostu wszystko robię na ostatnią chwilę i to mi służy; i tak wiem, że to zrobię. Natomiast nie lubię coś robić codziennie po godzinie i na koniec być swobodna, w ogóle mnie to nie bawi. Wolę posiedzieć po nocach, na przykład 3 noce i 3 dni, i wiem, że to, co mam zrobić, zrobię.

Osoba #12

(kobieta, l. 48, dyrektor zespołu ekonomicznego, mężatka, dwoje dorosłych dzieci):

Budzę się o 4.30, codziennie o tej samej godzinie (...). Przygotowuję obiad, a potem zajmuję się sobą. Jest to godzina czasu. Codzienne przygotowanie do pracy, same takie sprawy kobiece i tak jest zawsze (...). Wykonuję to po kolei, zawsze w tej samej kolejności. Resztę czasu przeznaczam na uporządkowanie mieszkania, ścienienie, odkurzanie... Nie lubię chaosu, spraw nie dopiętych. Zaplanuję, na przykład, sprzątanie mieszkania, no i nie mogłabym zostawić tego w połowie, na przykład łazienka za tydzień czy jutro, nie, to musi być skończona. Muszę zakończyć i dopiero wtedy czuję się dobrze, oddycham normalnie (...). Planuję wydatki, urlopy, dni wolne. Raczej nie lubię i nie zmieniam planów.

W pracy, w której trzeba precyzyjnie realizować procedury, moglibyśmy nie zaobserwować różnic w zachowaniu obu kobiet. Można jednak przewidywać, że dla pierwszej taka praca byłaby o wiele bardziej męcząca niż dla drugiej.

Preferowany sposób organizacji czynności można zaobserwować tylko w sytuacjach, w których mamy pełną swobodę.

We wcześniejszych badaniach (Wieczorkowska-Siarkiewicz, 1992; Wieczorkowska-Nejtardt, 1998)² pokazałam, że wybredność (wąskie obszary akceptacji) wiąże się z precyzją planowania i tendencją do sekwencyjnej realizacji zadań. Ten styl działania nazwany został *punktowym*, w odróżnieniu

od *przedziałowego*, który charakteryzuje się szerokimi obszarami akceptacji i w konsekwencji tendencją do równoległego wykonywania zadań (rozpocznania następnego przed zakończeniem pierwszego).

Szerokość obszarów akceptacji (liczba ofert pracy, filmów do obejrzenia czy lokalizacji mieszkania uznanych za atrakcyjne) zależy nie tylko od naszych zgeneralizowanych tendencji do akceptowania vs odrzucenia, ale też od specyfiki dziedziny wyboru (doświadczenie, zasoby, koszt bycia wybrednym) – możemy być punktowci przy wyborze pracy i przedziałowi w wyborze sposobu spędzenia wakacji. Możemy także przejawiać odmienne style organizacji działań w różnych dziedzinach (np. być pedantyczni w pracy i bałaganiarscy w domu). Przystosowawcze zachowanie polega na *giętkości*: stosowaniu raz strategii przedziałowych, innym razem punktowych – w zależności od wymagań sytuacji – i większość osób tak robi. Prawdą jest jednak, że niektóre nasze strategie nabierają *autonomii funkcjonalnej*. Nagrodzone w danej klasie sytuacji generalizują się na inne. W młodości pracujemy ciężko, zarywając noce, aby zarobić na mieszkanie, samochód, potem mamy wystarczającą ilość pieniędzy, a nadal pracujemy ponad siły. Początkowo praca służyła realizacji celów, z biegiem czasu stała się funkcjonalnie autonomiczna od pierwotnego celu. Analogicznie osoba, która osiągnęła sukces zawodowy dzięki precyzyjnemu planowaniu swoich działań, może przenosić punktowe strategie działania na życie rodzinne. Przytoczone wyżej przykłady pokazują, że strategie przystosowawcze w jednych warunkach, umocnione sukcesem, stają się preferowanymi (w dużo szerszej klasie sytuacji) sposobami zachowania i dlatego ma sens mówienie o zgeneralizowanych na szeroką klasę sytuacji *stylach działania*.

Charakterystyczne dla punktowców zamiłowanie do rutynizacji może być wskaźnikiem dobrej organizacji pracy, ale może być też koniecznością wynikającą z niższych możliwości energetycznych wyznaczonych przez temperament. Często prace charakteryzujące się niskim wskaźnikiem powtarzalności są wyżej cenione, lepiej wynagradzane i w związku z tym mogą być bardziej pożądane. Jak pokazywałam to w innych publikacjach (Wieczorkowska-Wierzbńska, 2011b), po zmianie systemowej, która w standardach wykonania zastąpiła „mniej więcej” na „dokładnie”, w wielu zawodach wymagane jest symultaniczne, ale precyzyjne realizowanie zadań. Taki jednak charakter aktywności wymaga dużych możliwości energetycznych (Wieczorkowska, 2007). Osoby o niższych możliwościach powinny zatem realizować zadania w sposób sekwencyjny. Jeżeli jednak symultaniczny wzór zachowania zostanie przyswojony przez osoby o niskich zasobach energetycznych (wysoko reaktywnych i mało odpornych na przeciążenie), będziemy mieli do czynienia z niedopasowaniem stylu działania do możliwości organizmu (przeciążeniem).

5. Jak zmierzyć predyspozycje do pracy sproceduralizowanej?

Dobrze znane powiedzenie Gordona Allporta: „Jeżeli chcemy wiedzieć, jak ludzie się czują – dlaczego ich o to nie zapytamy?” zapoczątkowało wysyp samoopisowych technik pomiaru najróżniejszych cech psychologicznych. W Internecie można znaleźć wiele profesjonalnych firm oferujących taką diagnozę. Porównajmy dwa narzędzia do pomiaru różnic indywidualnych: (1) bardzo popularny kwestionariusz oparty na Pięcioletnim Modelu Osobowości (Costa i McCrae; za: Siuta, 2006), powstały na bazie badań leksykalnych i (2) Inwentarz Stylów Aktywności (Wieczorkowska-Nejtardt, 1998), powstały na bazie obserwacji różnych sposobów organizacji sposobów realizacji zadań.

Skrócona wersja NEO-FFI (*NEO-Five Factor Inventory*) składa się z 60 pytań³, pozwalających opisać respondenta na 5 wymiarach: neurotyczności, ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, ugodowości i sumienności. Skrócona wersja ISA składa się z 36 pytań, pozwalających opisać respondenta na 9 wymiarach: precyzji, sekwencyjności, planowania, rutynizacji, samodyscypliny, pedantyzmu, wybredności, reaktywności, odporności na przeciążenie.

Teoretycznie predyspozycje do pracy sproceduralizowanej można starać się przewidywać na poziomie: (1) *osobowości* – za pomocą odpowiedzi na pytania w skalach otwartości na doświadczenie i sumienności (zob. tabela 1), (2) *stylu działania* – za pomocą odpowiedzi na pytania dotyczące planowania i rutynizacji (zob. tabela 2). W pracy sproceduralizowanej lepiej czuć się powinny osoby o niskich wynikach w skali otwartości na doświadczenie i wysokich w sumienności.

Kwestionariusz NEO-FFI składa się ze zdań oznajmujących, sformułowanych w pierwszej osobie liczby pojedynczej, co może rodzić problemy dotyczące braku doświadczenia respondenta. Na przykład zdanie „Często próbuję nowych i egzotycznych potraw” może być zanegowane zarówno przez osoby nie lubiące nowości, jak i te, które chciałyby eksperymentować z egzotyką, ale nie mają takich możliwości. Aby uzyskać maksymalny wynik, np. w skali otwartości na doświadczenie, trzeba się zgodzić z 5 itemami i nie zgodzić z pozostałymi. Odmienne procesy poznawcze uruchamiane przy zgodzie i zaprzeczaniu (por. np. badania nad asymetrią: Wanke i Schwarz, 1995) bardzo często powodują, że itemy pozytywne (wymagające zgody) i negatywne (wymagające zaprzeczenia) w analizie czynnikowej są separowane w osobne czynniki.

Największym problemem jest jednak *niejednorodność obu konstruktów teoretycznych*. W otwartości na doświadczenie aż 1/4 pytań dotyczy zainteresowania sztuką/poezją. W sumienności zawarta jest zarówno potrzeba osiągnięć, odpowiedzialność, jak i pedantyczność. Ta niejednorodność utrudnia wyobrażenie sobie osoby, która uzyskała wysoki/niski wynik na skali. Na ten problem zwracał uwagę już Allport (1939; za: Szarota, 2008), twierdząc, że uzyskane w analizie czynniki stanowią wymiary osobowości uśrednionej, która jest całkowitą abstrakcją, nieprzydatną dla psychologa pragnącego

Lp.	Pytania w skali otwartości na doświadczenie NEO-FFI	Lp.	Pytania w skali sumiennosci NEO-FFI
1.	Rzadko dostrzegam nastroje lub uczucia płynące z otoczenia	1.	Utrzymuję swoje rzeczy w porządku i czystości
2.	Uważam, że pozwalanie uczniom na słuchanie kontrowersyjnych poglądów może im zamieszać w głowach i wprowadzić w błąd	2.	Staram się sumiennie wykonywać powierzone mi zadania
3.	Sądzę, że powinniśmy się odwoływać do autorytetów religijnych przy podejmowaniu decyzji w sprawach moralności	3.	Jestem osobą skuteczną, która zawsze kończy, co rozpoczęła
4.	Mało interesuje mnie dociekanie natury wszechświata i natury ludzkiej	4.	Wygląda na to, że nigdy nie potrafię się zorganizować
5.	Mam duże potrzeby intelektualne	5.	Potrafię skutecznie mobilizować się, aby załatwić sprawy o czasie
6.	Często sprawia mi dużą przyjemność zajmowanie się teoretycznymi rozważaniami lub abstrakcyjnymi problemami	6.	Jestem niezbyt systematyczny
7.	Intrygują mnie formy, które odkrywam w sztuce i naturze	7.	Mam jasno sprecyzowane cele i systematycznie pracuję, żeby je osiągnąć
8.	Poezja działa na mnie słabo albo wcale	8.	Tracę mnóstwo czasu, zanim zabiorę się do pracy
9.	Czasami, gdy czytam poezję lub dzieło sztuki, czuję „dreszczyk emocji” i falę podniecenia	9.	Dążę do doskonałości we wszystkim, co robię
10.	Gdy raz znajdę właściwy sposób na robienie czegoś, trzymam się go	10.	Ciężko pracuję, aby zrealizować swoje cele
11.	Nie lubię tracić czasu na marzenia	11.	Kiedy się do czegoś zobowiążę, to zawsze można na mnie polegać
12.	Często próbuję nowych i egzotycznych potraw	12.	Czasami nie jestem tak godny zaufania i solidny, jak powinienem być

Tab. 1. Pytania z kwestionariusza NEO-FFI. Źródło: opracowanie własne.

badac osobowości konkretnych osób. Osłabiłabym to twierdzenie, mówiąc, że mierząc własności osoby w ten sposób rozrywamy związek z poziomem obserwacji zachowań, analizując statystyczne abstrakty. Zwolennicy takiego sposobu pomiaru będą argumentować, że skale NEO-FFI mają wysokie wskaźniki jednorodności liczone za pomocą α Cronbacha, zapominając, że nie gwarantuje to jednoczynnikowości skal (por. Wieczorkowska i Wierzbński, 2011). Bardzo łatwo uzyskać wysokie α , jeśli weźmiemy wystarczająco dużą liczbę skorelowanych nieujemnie pytań.

Lp.	Pytania dotyczące rutynizacji (2, 3, 5, 7) i planowania (1, 4, 6, 8) w ISA
1	Osoba A zaczyna pisać esej, nie mając dokładnej wizji tego, co napisze. Osoba B najpierw tworzy w umyśle wizję tego, co chce napisać, a dopiero potem zaczyna pisać
2	Osoba A preferuje zadania, których zakres rozszerza się w miarę ich realizacji, co stawia przed nią nowe wyzwania. Osoba B lubi wykonywać zadania, które mają jasno określony wynik i wiadomo, kiedy można uznać je za skończone
3	Poszczególne etapy zadania osoba A zawsze wykonuje po kolei. Osoba B wykonuje je w różnej kolejności, w zależności od tego, co w danym momencie jest dla niej łatwiejsze lub bardziej interesujące
4	Osoba A przystępuje do wykonania zadania dopiero wtedy, gdy obmyśliła dokładnie sposób jego wykonania. Osoba B rozpoczyna zadanie nawet wtedy, gdy jeszcze nie wie dokładnie, jak je wykona i liczy na to, że pomysły przyjdą w trakcie
5	Osoba A preferuje zadania powtarzalne, w których trudno się jest pomylić. Osoba B woli wykonywać zadania nietypowe, wymagające inwencji, choć niosące ryzyko pomyłki
6	Osoba A zaczyna pracę, nie analizując, ile jest do zrobienia i ile czasu to zajmie. Osoba B zanim zacznie coś robić, myśli o tym, co jest do zrobienia, dzieli zadanie na części, planuje je w czasie
7	Osoba A preferuje zadania, które może realizować za każdym razem inaczej. Osoba B woli wykonywać zadania według jasno określonej procedury
8	Zanim osoba A przystąpi do realizacji zadania, zapewnia sobie wszystkie materiały i narzędzia potrzebne do jego wykonania. Osoba B uzupełnia potrzebne elementy wyposażenia w trakcie, aby nie opóźnić rozpoczęcia zadania

Tab. 2. Pytania z Sondażu Stylów Aktywności. Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym celem stworzenia Inwentarza Stylów Aktywności (ISA) było dostarczenie wskaźników różnych aspektów sposobu organizacji działania. Głównym wymaganiami psychometrycznym było spełnianie przez tworzone skale założeń modelu pomiarowego (tak jak to jest rozumiane w modelowaniu strukturalnym), a więc przede wszystkim tego, aby były one *jednoczynnikowe*, nawet wtedy, gdy dzieje się to kosztem znacznego zmniejszenia liczby pytań. ISA składa się z pozycji składających się z przeciwstawnych opisów zachowania dwóch osób: A i B oraz pytania: „Czy Twoje zachowanie/odczucia w tej sytuacji byłyby podobne bardziej do A, raczej do A, do B czy raczej do B?”. Respondent może też wybrać opcję „Trudno powiedzieć”, która jest traktowana jako środkowy punkt skali. Ten sposób formułowania pytań ma, jak się wydaje, niezaprzeczalne zalety – osoba badana nie musi mieć doświadczeń związanych z konkretną sytuacją, o którą pytamy, a ponadto informacja, że ktoś, tzn. A lub B, zachował się w określony sposób, niejako legitymizuje to zachowanie, przez co osłabia się wpływ zmiennej aprobaty społecznej. Wysokie/niskie wyniki uzyskuje osoba, która w połowie itemów wskaże osobę A, w pozostałych osobę B, co eliminuje

wpływ tendencji do potakiwania. Ważne jest, że pytania ISA są bezpośrednio związane z organizacją działania, dzięki czemu bardzo łatwo można sobie wyobrazić sposób zachowania osoby, która uzyskała wysokie/niskie wyniki na skali. Trudnością w konstruowaniu pytań zawierających binarne wybory jest fakt, że nie wszystkie interesujące aspekty da się przedstawić w formie prostej alternatywy.

6. Ograniczenia technik samoopisowych

Tworząc różne narzędzia kwestionariuszowe, zapominamy, że w seriach badań pokazano (por. przykłady w: Aronson i Wieczorkowska, 2001), że często jesteśmy nieświadomi wpływów, jakim podlegamy, co jednak nie powstrzymuje nas od przekonania, że potrafimy trafnie wskazać przyczyny naszych myśli, uczuć i zachowań. Samoopisy odwołują się do *wiedzy o Ja*. Dla niektórych osób odpowiedzi na pytania kwestionariuszy są wynikiem przemyśleń, inni nigdy na ten temat nie myśleli, więc ich odpowiedzi powstają on-line. Jeden z moich znajomych ma wpisany w dowodzie kolor oczu: piwny. Gdy wyraziłam zdziwienie (ma oczy szaroniebieskie), odpowiedział: „Kazali wpisać, spojrzalem do lustra i pomyślałem, że są piwne”. Różni się zarówno zdolnością, jak i skłonnością (chęcią wykorzystania tej zdolności) do autorefleksji (uczynienia siebie obiektem poznania) i te różnice wpływają na trafność pomiaru. Możemy przeżyć całe życie bez wglądu w mechanizmy leżące u podstaw naszych zachowań. Przyglądanie się sobie z punktu widzenia niezaangażowanego obserwatora dla wielu z nas wydaje się, niestety, zadaniem sztucznym i zupełnie niepotrzebnym. W efekcie nie jesteśmy świadomi mechanizmów obronnych, jakie zniekształcają nasz obraz Ja. Innych spostrzegamy dużo trafniej (por. Wieczorkowska-Wierzbńska, 2011a).

Pożytek z analizy samoopisów zależy od wielu czynników. Odpowiedzi mogą być relatywnie bardziej wiarygodne, jeśli pytania odwołują się do *postaw jawnych*⁴, a diagnozowana osoba nie jest zainteresowana robieniem dobrego wrażenia, jest zmotywowana do uzyskania wglądu w swoje predyspozycje i ma skłonność do samoobserwacji i autorefleksji. Osoby poddające się diagnozie – dokonując często kreacji swojego wizerunku – prezentują się w taki sposób, aby chronić samoocenę i spełnić spostrzegane oczekiwania pracodawcy. Jeden z moich znajomych aplikujących na stanowisko dyrektora chwalił się tym, jak dobre uzyskał wyniki w zakresie odporności na stres (konkurs wygrał, więc uzyskał swobodny dostęp do materiałów rekrutacyjnych). Obydwoje wiedzieliśmy, że ze stresem radzi sobie kiepsko, ale jako inteligentny człowiek wiedział, jak odpowiadać na pytania kwestionariusza. W naszych badaniach 61 studentów odpowiadało na pytania dotyczące ich stylu działania, a miesiąc później na te same pytania z instrukcją określenia, jacy chcieliby być. W ten sposób można było zauważyć⁵, że niektóre ze skal ISA są bardziej *podatne na aprobatę społeczną*. Zanotowano ponad

dwukrotny spadek wariancji wskaźnika dla skali odporności na przeciążenie i pedantyzmu, co oznacza istnienie społecznie podzielanego ideału. Chcemy być bardziej pedantyczni i odporni na przeciążenie, niż jesteśmy. Natomiast dla skali sekwencyjności zanotowano dwukrotny wzrost wariancji, co oznacza, że część osób za pożądane uważa symultaniczną realizację zadań, część uważa, że trzeba koncentrować się kolejno na pojedynczych zadaniach.

Kolejny przykładem są kwestionariusze mierzące za pomocą samoopisu *inteligencję emocjonalną* (por. Salovey, Mayer i Caruso, 2004). Techniki samoopisowe dotyczące zdolności emocjonalnych można porównać z zadawaniem pytań w teście inteligencji „szkolnej”, takich jak: „Czy myślisz, że jesteś inteligentny?”. Mamy dużo większe zaufanie do pomiaru inteligencji bazującym na rozwiązywaniu zadań. Problemem jest, że o ile łatwo jest zbadać zdolności matematyczne (bo znamy prawidłowe odpowiedzi), o tyle zdolności emocjonalne przejawiają się przede wszystkim w wykorzystywaniu informacji kontekstowej – w tym przede wszystkim komunikatów pozawerbalnych, których brakuje nawet w narzędziu audiowizualnym (np. odczucie pola energetycznego naszego rozmówcy), a co dopiero w kwestionariuszu opierającym się na komunikatach werbalnych. Bardziej subtelną metodą diagnozowania mogłaby być *analiza niewerbalnych wskaźników*, takich jak wyrazy twarzy, ruchy ciała czy zmiany w sposobie mówienia. Takie obserwacje mogą być cenne, ponieważ w porównaniu z samoopisami: (1) wiele zachowań niewerbalnych słabiej poddaje się świadomej kontroli i cenzurze i (2) zachowania niewerbalne mogą być mierzone bez zwracania uwagi diagnozowanej osoby na fakt dokonywania pomiaru. Trzeba jednak pamiętać, że pomiary fizjologiczne, takie jak pomiar tętna i reakcji galwanicznej skóry (GSR – *galvanic skin response*), są wskaźnikami ogólnego poziomu pobudzenia, bez różnicowania jego rodzaju. Nowe możliwości, które dają neuroobrazowanie mózgu, nie pozwalają jeszcze na masowe zastosowanie. Trzeba jednak pamiętać, że porównywanie reakcji niewerbalnych różnych osób nie ma większego sensu, ponieważ różnice międzyosobnicze są w tym zakresie bardzo duże. Ekspresja niewerbalna niektórych osób jest bardzo ograniczona, u innych bardzo żywiołowa. Porównanie możemy prowadzić tylko „wewnątrz osoby”, analogicznie jak w badaniach na wariografie nie porównuje się zapisów zmian fizjologicznych z „normami”, tylko porównuje się różnice „wewnątrz osoby”, gdy odpowiada „prawda” lub „fałsz” na pytania o znanej i nieznaną prawidłową odpowiedź. Znając charakterystyczny dla danej osoby zapis reakcji fizjologicznych towarzyszący tym odpowiedziom, możemy próbować przewidywać, kiedy osoba kłamie.

Na tym poziomie rozwoju program komputerowy nie może jeszcze monitorować reakcji niewerbalnych respondenta, ale można oczekiwać, że jest to tylko kwestia czasu. Przykładem mogą być postulaty (Landowska, 2013) budowy systemów rozpoznających stan emocjonalny ucznia, na podstawie którego program mógłby decydować o kolejności prezentowanych zadań. Takie przekazanie komputerowi kontroli nad naszą edukacją wzbudziłoby

silną irytację wielu uczących się, choć podpowiedź „wydajesz się być zmęczony/znudzony” mogłaby pomagać zwiększyć samoświadomość. Diagnoza może jednak dotyczyć tylko analizy dynamiki reakcji tej samej osoby, a nie porównania z normami.

Można sądzić, że narzędzia psychometryczne oparte na samoopisie okazały się w nauce ślepą uliczką, czego dowodem jest brak jakiegokolwiek postępu w psychometrii w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, ale choć samoopis to bardzo niedoskonałe narzędzie pomiaru, jest jednak lepszy niż brak narzędzi (tak jak użycie kiepskiej maszyny do szycia jest lepsze niż szycie garnituru ręcznie – Gilbert, 2007). Niedoskonałości pomiaru to problem, który dyskwalifikuje nasze wyniki tylko wówczas, kiedy ich nie dostrzegamy. Jeżeli zdajemy sobie sprawę z nieuniknionych zniekształceń, którym podlegają nasze samoopisy, możemy starać się o dokonanie odpowiednich korekt.

W Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania (KPiSZ) przygotowaliśmy unowocześnioną (bo wypełnianą on-line) wersję Inwentarza Stylów Aktywności, nazwaną Sondażem Stylów Aktywności (SSA). Wersja ta zawiera zestawy pytań mierzących różne wymiary stylów działania. Każdy z dziewięciu wymiarów zoperacjonalizowany jest przez jeden wskaźnik zbudowany z odpowiedzi na cztery pytania, starannie wyselekcjonowane w badanych pilotażowych. Integralną częścią naszych badań są także pytania dotyczące formalnych cech pracy (zarówno wymarzonej, jak i aktualnie wykonywanej) oraz niewerbalne testy diagnostyczne D2 i TMT.

Obserwując respondenta wypełniającego ankietę, możemy czasem obserwować przejawy mentalnego/emocjonalnego wycofania: „Ale głupie pytania. Dużo jeszcze do końca?”. Jest to wskaźnik niskiego zaangażowania, które oznacza *niski poziom realizmu psychologicznego* (por. Aronson i Wieczorkowska, 2001), który jest bardziej zagrażający dla trafności diagnozy niż *niski realizm sytuacyjny* (stopień podobieństwa wykonywanych zadań do codziennych doświadczeń). Dlatego cenne jest wykorzystywanie gier diagnostycznych, w których to, co się dzieje, jest realne, ważne i ma wpływ na nasze myśli, uczucia i zachowania. Wtedy nikt nie powie, że jest znudzony.

7. Gry diagnostyczne

Gra diagnostyczna powinna być interesująca, angażująca i wiarygodna. Optymalnie byłoby, gdyby to, co się dzieje, wyparło z pamięci operacyjnej świadomość uczestnictwa w grze. Wbrew pozorom nie jest to trudne. Wystarczy sobie przypomnieć, co zdarza się ludziom grającym np. w World of Warcraft⁶ czy nawet planszowy Monopol. Angażując się w grę, zapominają oni o tym, co dzieje się dookoła, emocjonalnie przeżywając zarówno sukcesy, jak i porażki. Jeżeli procedura gry angażuje badanych (realizm psychologiczny jest wysoki), to nie jest konieczne upodobnienie jej fabuły do sytuacji napotykanych w codziennym życiu. Warto jednak podkreślić, że czasami zwiększanie realizmu sytuacyjnego może być jedynym sposobem

osiągnięcia zaangażowania. Osoby kochające robić zakupy na wyprzedażach mogą silniej zaangażować się w symulowane zakupy niż w „strzelanki” czy gry sportowe.

Szukając lepszych niż samoopisy form diagnozy, młodzi badacze z Katedry Psychologii i Socjologii Zarządzania (G. Król, K. Kowalczyk, A. Kuźmińska) pracują intensywnie nad niewerbalnymi komputerowymi testami diagnostycznymi. Elementem SSA są komputerowe wersje testu D2 (Brickenkamp i Zillmer, 1998) do badania uwagi. Zadanie badanego polega na zaznaczeniu, w jak najszybszym czasie, wszystkich liter „d2”, które znajdują się w dużej masie innych elementów. Test D2 mierzy m.in. szybkość różnicowania i poziom koncentracji. Zadanie powtarzane jest pięciokrotnie, a poszczególne wersje są przedzielone pytaniami kwestionariuszy. Wskaźnikiem wykonania jest nie tylko liczba błędów (źle zaznaczonych lub pominiętych elementów), ale także czas rozwiązania czy dynamika osiąganych wyników w kolejnych próbach. Badani są ponadto proszeni o ocenę kosztów psychologicznych wykonania tego zadania (Łatwe? Męczące?). Gdy pytaliśmy uczestników badań (3 grupy pracowników), czy woleliby w dalszej części odpowiadać na pytania czy wyszukiwać elementy na planszach d2, technikę niewerbalną wybrało (odpowiednio grupa 1, 2, 3): 67,4% (N = 129), 73,6% (N = 87), 48% (N = 108).

Innym elementem SSA jest niewerbalny test TMT (*Trail Making Test*) (Reitan, 1992) wymagający naprzemiennego łącenia ciągu liczb i liter, który sprawdza poziom elastyczności poznawczej (umiejętność przełączania się z jednej aktywności na inną, zdolność do radzenia sobie z więcej niż jednym bodźcem, hamowanie automatycznych reakcji). Choć oryginalne narzędzie powstało w celu diagnozy łagodnych uszkodzeń mózgu, komputerowa i bardziej wymagająca wersja może diagnozować predyspozycje poznawcze zdrowych badanych. Pokazano na przykład, że wynik w tym teście przewiduje rozwój kariery piłkarzy (Estberg, Maurex i Petrovic, 2012). Tu też ważne są nie tylko obiektywne wyniki (czas, błędy), ale także subiektywne poczucie komfortu (koszty psychologiczne) podczas wykonywania tego zadania. Wadą obu wymienionych testów jest ich większa niż w przypadku samoopisów wrażliwość na motywację badanych. Zadania wykonywane w D2 i TMT są jednak zbyt mało angażujące, co z jednej strony pozwala testować stosunek do monotonii, dlatego wydaje się, że lepsze skutki przynieść może wprowadzenie wersji z angażującą fabułą, która będzie silniej motywować graczy.

Należy jednak pamiętać, że diagnoza predyspozycji nie powinna się opierać się na pojedynczym wyniku, ale na *szybkości uczenia się* (w tym wykorzystywania informacji zwrotnych) i subiektywnej ocenie kosztów psychologicznych wykonywania danego typu zadań. Jeżeli naszym celem jest diagnoza umiejętności kategoryzacji – tak niezbędnej w czasach nadmiaru wyboru produktów i informacji – to ważne jest, jak szybko osoba się jej nauczy. Przykładem może być opracowana w KPiSZ gra „Ocal kosmitę”, w której gracz obsługujący stację międzyplanetarną musi szybko dobrać

specyficzne składniki posiłku niezbędne dla przeżycia przybysza z kosmosu. Posiłek jest komponowany z różnych składników. Zadaniem badanego jest organizacja swojej spiżarni tak, aby odszukanie konkretnego składnika było jak najprostsze – zbyt duża zwłoka może kosztować życie przybysza. Gracz musi więc podjąć decyzję, czy uporządkować je według cech (np. każdy składnik w osobnej szufladzie), czy też może lepiej przygotować sobie gotowe zestawy dla najczęściej pojawiających się kosmitów. Po każdej rundzie można zmienić sposób własnej organizacji. Zaangażowanie graczy jest duże, bo chodzi o przeżycie każdego z kosmitów. Dodatkowo grę można modyfikować tak, aby umożliwić sprawdzenie zachowania badanych w zależności np. od typu motywacji: ocal vs zabij kosmitę, który zagraża ludzkości; liczby dostępnych szuflad, itd. Możemy sprawdzać szybkość uczenia się, bo gracz dostaje natychmiastową informację zwrotną, co w realnym świecie zdarza się bardzo rzadko. Trzeba jednak pamiętać, że zadania nie mogą być zbyt trudne – poziom trudności powinien wzrastać wraz z przyrostem umiejętności.

O tym, że gra może być dobrym narzędziem diagnozy, świadczy fakt, że nawet w grach „relaksujących” (nie nastawionych na diagnozę, ale na zabawę) bez trudu wyodrębniono 4 podstawowe kategorie graczy (Bartle; za Tkaczyk, 2011) nastawionych na zaspokajanie przede wszystkim potrzeby: (1) kontaktu z innymi (*socializers*) (2) osiągnięć (*achievers*) (3) rywalizacji (*killers*) (4) poznania/nowości (*explorers*). Ważne jest jednak, aby pamiętać, że nasze zachowanie zmienia się w zależności od tego, czy gramy z komputerem czy z innym człowiekiem. Wielokrotnie replikowane badania wykorzystujące grę ULIMATUM, wymagającą akceptacji lub odrzucenia zaproponowanego podziału 10 dol. między graczy, pokazały, że od komputera przyjmiemy dowolnie małą kwotę, od człowieka tylko taką, która jest „sprawiedliwa” (około 5 dol.). Neuroobrazowanie mózgu graczy (Sanfey, Rilling, Aronson, Nystrom i Cohen, 2003) pozwoliło wykazać, że niskie oferty (1–3 dol.) oferowane przez człowieka wywołują aktywizację obszarów „odpowiedzialnych” za emocje negatywne (odraza). Im większa siła pobudzenia tego obszaru, w porównaniu z obszarem związanym z „dążeniem do celu”, tym większe prawdopodobieństwo odrzucenia takiej oferty. Takich zależności w grze z komputerem nie stwierdzono. Płyńie z tego wniosek, że w grach diagnostycznych warto wprowadzać interakcję z innymi ludźmi, chociażby w postaci symulacji rozmowy za pomocą komunikatora.

8. Podsumowanie

Tak jak w medycynie przełom nastąpił nie za sprawą nowych teorii, ale rozwoju technologii, tak też stanie się w przypadku nauk o zarządzaniu. Pozostaje nam cierpliwie czekać, intensywnie pracując za pomocą narzędzi, które są dostępne teraz. Dobre narzędzia diagnostyczne mogą nam pomóc zwiększyć samoświadomość własnych predyspozycji (czasem niezgodnych z preferencjami) i dzięki temu lepiej rozumieć koszty, jakie

ponosimy, wykonując naszą pracę. Są zawody, które mogą być wykonywane jedynie punktowo: sekwencyjnie i precyzyjnie, takie jak chirurg czy farmaceuta. W innych zawodach, np. dziennikarz, różne style działania mogą dawać równie dobre wyniki. Zdarza się też, że różne elementy złożonych prac wymagają odmiennych predyspozycji. W pracy profesora premiowani są zarówno introwertycy (temperament sprzyjający pracy naukowej), jak i ekstrawertycy (temperament sprzyjający pracy dydaktycznej i kierowaniu). Czy można sądzić, że zdiagnozowana skłonność do rutynizacji jest wskazaniem dla wyboru pracy sproceduralizowanej? Niechęć do rutynizacji przy zatrudnieniu w wolnych zawodach, ale także w telepracy, może zakończyć się paraliżem motywacyjnym. Przykładem do analizy konsekwencji stopnia dopasowania są pisarze czekający na natchnienie (które bardzo często nie nadchodzi) lub próbujący pisać parę książek równolegle vs ci, którzy dzień w dzień siadają do pisania o wyznaczonej godzinie. Brak ograniczeń zewnętrznych w wolnych zawodach wymaga narzucenia sobie dyscypliny, więc umiejętność wypracowania rutyn jest bardzo cenna. Umiarkowane niedopasowanie predyspozycji/preferencji do wymagań środowiskowych może stymulować do rozwoju, pełne oznacza stagnację.

Warto pamiętać, że przy istotnych nagrodach i karach możemy modyfikować swój styl działania. W badaniach eksperymentalnych (Wieczorkowska-Nejtardt, 1998; Wieczorkowska, Burnstein i Wierziński, 2009) pokazano, że badani potrafią dopasowywać swoje zachowanie do instrukcji nakazującej większą lub mniejszą precyzję w realizacji polecenia. Różnice pojawiają się jednak na poziomie subiektywnie szacowanych przez nich kosztów (nastrój, oceniana trudność zadania). Efektywność stylu działania zależy od zarówno od wymagań środowiska, jak i możliwości energetycznych wyznaczonych przez temperament. Niedopasowanie skutkujące przeciążeniem (Wieczorkowska i Elias, 2004; Wieczorkowska-Wierzińska 2011b) przejawia się w obniżonym dobrostanie – zarówno na poziomie emocjonalnym (częstość doświadczania emocji pozytywnych, jak i negatywnych), jak i poznawczym (satysfakcja).

To, jaką pracę wykonujemy, nie zależy wyłącznie od tego, co lubimy. Często nie mamy wyboru. Szacuje się, że tylko 20% sprzedawców zaawansowanych technologii lubi kontakty z klientami (Mamot, 2014). W jednej z firm sprzedażowych, w której każdy ze sprzedawców realizował 2–3 spotkania z klientami w tygodniu, uwzględniono predyspozycje/preferencje pracowników. Zamiast rozliczać każdego oddzielnie, pracują w zespole. Dzięki temu lubiący kontakt z ludźmi sprzedawca realizuje kilkakrotnie więcej spotkań z klientami (w biurze pojawia się tylko na chwilę), ponieważ dwaj pozostali przygotowują dokumentację ze spotkań (na podstawie informacji przekazywanych przez niego telefonicznie) i nowe oferty. Jest to pozytywny przykład tego, jak trafna diagnoza predyspozycji pracowników doprowadziła do przeorganizowania pracy w sposób, który zwiększył zarówno efektywność pracy, jak i satysfakcję pracowników.

Przypisy

- ¹ Anonimowy recenzent tego tekstu stwierdził, że w Polsce nadmiar znaków może ograć pozytywną rolę, bo kierowcy mimo zagrożenia jeżdżą zbyt szybko...
- ² Pełna bibliografia prac pokazujących związek przedziałowego stylu działania z różnymi zmiennymi, np. czasem poszukiwania pracy, adaptacją do zmiany, znajduje się na <http://www.come.uw.edu.pl/gw>.
- ³ Oryginalna wersja zawierająca 240 pytań składała się z trzydziestu czynników pierwszego rzędu, pogrupowanych po 6 w 5 czynników drugiego rzędu. Powszechnie używana jest jednak jej skrócona wersja.
- ⁴ Na nasze odpowiedzi wpływają także pozawerbalne zapisy doświadczenia (połączenia tworzone w wyniku rejestracji częstości współwystępowania bodźców w otoczeniu). Do tych zapisów nasza świadomość ma dużo gorszy dostęp niż do zapisów informacji werbalnych (w tym naszych przemyśleń). Te drugie są podłożem do tworzenia się postaw jawnych, te pierwsze postaw ukrytych.
- ⁵ Analizy danych zostały wykonane przez Katarzynę Kowalczyk.
- ⁶ Jest to bijąca rekordy popularności gra komputerowa z gatunku RPG (gdzie gracz wciela się w postać i kieruje jej działaniami), w której duża liczba graczy może grać ze sobą w wirtualnym, fantastycznym świecie, poznając jego tajemnice, uczestnicząc w bitwach itp.

Bibliografia

- Allen, D. (2012). *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*. Gliwice: Helion.
- Aronson, E. i Wieczorkowska, G. (2001). *Kontrola naszych myśli i uczuć*. Warszawa: Santorski.
- Brickenkamp, R. i Zillmer, E. (1998). *The d2 Test of Attention*. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.
- Drucker, P. (2006). *Jak zarządzać samym sobą*. W: Harvard Business School Press, *Zarządzanie samym sobą*. Gliwice: Helion.
- Estberg, T., Maurex, L. i Petrovic, P. (2012). Executive Functions Predict the Success of Top-Soccer Players. *PLOS ONE*, 7 (4), <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0034731>.
- Gilbert, D. (2007). *Na tropie szczęścia*. Poznań: Media Rodzina.
- Gromska, J. (2002). Anatomia przemocy. Przemoc a neurobiologia. *Psychiatria w Praktyce Ogólnolekarskiej*, 2 (4), 239–243.
- Jeńska, M. (2014). *Konsekwencje stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o różnym poziomie standaryzacji procedur*. Niepublikowana praca doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Lachiewicz, S. i Nogalski, B. (red.). (2010). *Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Landowska, A. (2013). Przetwarzanie emocjonalne i scenariusze jego zastosowania w edukacji i e-edukacji. W: L. Banachowski (red), *Postępy e-edukacji*. Warszawa: Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych.
- Mamot, J. (2014). *Półowa wdrożeń CRM kończy się niepowodzeniem (mimo, że wiadomo jak temu zapobiec)*. Referat wygłoszony na konferencji „Wsparcie sprzedaży i obsługi klienta z wykorzystaniem systemów CRM”.
- Monahan, J.L., Murphy, S.T. i Zajonc, R.B. (2000). Subliminal Mere Exposure: Specific, General, and Diffuse Effects. *Psychological Science*, 11 (6), 462–466.
- P3M3. (2013). *P3M3 Model*. Pozyskano z: http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/Model_mhtry.aspx (11.01.2014).

- Reitan, R.M. (1992). *Trail Making Test: Manual for Administration and Scoring*. Tucson: Reitan Neuropsychology. Pozyskano z: <http://www.mhs.com/product.aspx?gr=cli&prod=ctmt&id=overview> (11.01.2014).
- Richard, J. i Lawrel III, E.E. (1993). Reakcje pracownika na właściwości pracy. W: W.E. Scott i L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Salovey, P., Mayer, J.D. i Caruso, D. (2004). Pozytywna psychologia inteligencji emocjonalnej. W: J. Czapinski (red), *Psychologia pozytywna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sanfey, A.G., Rilling, J.K., Aronson, J.A., Nystrom, L.E. i Cohen, J.D. (2003). The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game. *Science*, 300, 1755–1758, <http://dx.doi.org/10.1126/science.1082976>.
- Siuta, J. (2006). *Inwentarz Osobowości NEO-PI-R Paula T. Cisty Jr. i Roberta R. McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Szarota, P. (2008). Wielka Piątka – stare problemy, nowe wątpliwości. *Roczniki Psychologiczne*, 11 (1), 127–138.
- Taleb, N. (2013). *Antykruchość: O rzeczach, którym służą wstrząsy*. Warszawa: Kurhaus Publishing.
- Tkaczyk, P. (2011). *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*. Gliwice: Onepress.
- Wanke, M. i Schwarz, N. (1995). Asking Comparative Questions: The Impact of the Direction of Comparison. *Public Opinion Quarterly*, 59 (3), 347–373.
- Wieczorkowska, G. (2007). *Kierowanie motywacją: rola zachowania*. Warszawa: WISS.
- Wieczorkowska, G. i Burnstein, E. (1999). The Role of Search Costs and Screening Strategies in Social Change: Adapting to the transition from Socialism to Capitalism in Poland. *Psychological Science*, 10, 98–105.
- Wieczorkowska, G., Burnstein, E. i Wierziński, J. (2009). When Our Action Style Doesn't Fit the Situation: the Behavioral and Affective Consequences of Using Point or Interval Decision Strategies in Adapting to Environmental Constraints. W: R. Siemieńska i P. Radkiewicz (red.), *Społeczeństwo polskie o sobie, gospodarce, polityce w świetle Polskiego Generalnego Sondażu Społecznego* (s. 145–160). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wieczorkowska, G. i Eliasz, A. (2004). Rola przedziałowości i temperamentu w adaptacji do zmiany. W: T. Maruszewski (red), *Adaptacja do zmian. Kolokwia Psychologiczne* (s. 27–51), 12.
- Wieczorkowska, G. i Wierziński, J. (2011). *Statystyka: od teorii do praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wieczorkowska-Nejtardt, G. (1998). *Inteligencja motywacyjna: mądre strategie wyboru celu i sposobu działania*. Warszawa: Wydawnictwa Instytutu Studiów Społecznych.
- Wieczorkowska-Siarkiewicz, G. (1992). *Punktowe i przedziałowe reprezentacje celu. Uwarunkowania i konsekwencje*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Wieczorkowska-Wierzińska, G. (2011a). *Psychologiczne ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW. Pozyskano z: <http://www.come.uw.edu.pl/gw>.
- Wieczorkowska-Wierzińska, G. (2011b). System Regulacji Stymulacji: styl działania, poziom i typ aktywności oraz temperament. W: J. Strelau i M. Marszał-Wiśniewska (red.), *Uwikłany temperament*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.