

*Sławomir Winch*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Determinanty postaw pracowników wobec zmian w przedsiębiorstwie – wyniki badań**

---

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest pokazanie, na podstawie badań empirycznych, statystycznej siły związku pomiędzy wymiarami kultury i stylami przywództwa a postawą pracowników wobec zmian. Podstawową tezą jest stwierdzenie głoszące, że kultura organizacyjna oraz style przywództwa determinują postawy pracowników wobec zmian w przedsiębiorstwie, dokonywanych przez realizowane w nich projekty. Wyniki badań pokazują, że aprobata wprowadzanych zmian (realizacji projektów) jest powiązana z małym dystansem władzy oraz aktywizująco-strategicznym stylem przywództwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, kultura organizacyjna, postawy wobec zmian, style przywództwa

**Kod klasyfikacji JEL:** L2

---

## 1. Wprowadzenie

Istotą projektów w przedsiębiorstwach jest ukierunkowanie ich m.in. na zmiany rutynowych procesów oraz relacji zachodzących wewnątrz danej organizacji gospodarczej. Wynika to z faktu, iż są one niepowtarzalne, generują ryzyko, innowacyjność oraz nieprzewidywalność<sup>1</sup>. Niezależnie bowiem od stopnia przygotowania projektu istnieje zwykle obszar niepewności rodzący obawy o skalę realizacji założonych celów, posiadane zasoby czy reakcję ludzi na czekające ich zmiany. Trudno jest przewidzieć, w jakim stopniu będzie istniała możliwość realizacji interesów poszczególnych grup i jaki będzie wpływ owych zmian na relacje wewnątrz firmy. Obszarów niepewności, w zależności od stopnia złożoności i skali projektu, jest znacznie więcej, np.: zmiany w strukturze władzy, reakcje interesariuszy, modyfikacje technologiczne, skala zysków.

Powodzenie realizacji projektu, a szerzej – wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, zależy od bardzo wielu czynników. Począwszy od koniunktury gospodarczej poprzez zasoby firmy, a skończywszy na indywidualnych kompetencjach pracowników. Wiele koncepcji zarządzania i badania empiryczne wskazują, że istotną determinantę postaw wobec zmian stanowi kultura organizacyjna oraz styl przywództwa. Podstawową tezę, rozwijaną w prezentowanym artykule, jest stwierdzenie głoszące, że kultura organizacyjna oraz style przywództwa determinują postawy pracowników wobec zmian w przedsiębiorstwie dokonywanych przez realizowane w nich projekty. Celem opracowania jest pokazanie, na podstawie zrealizowanych badań empirycznych, statystycznej siły związku pomiędzy wymiarami kultury i stylami przywództwa a postawą pracowników wobec zmian.

Przedmiotem analizy empirycznej będą zrealizowane przez autora badania nad substytutami przywództwa w organizacji<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 318–343; *Zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016; Por. J. Pinto, *Project Management*, Person, Boston 2016.

<sup>2</sup> Por. S. Winch, *Substytuty przywództwa w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

## 2. Wymiary kultury organizacyjnej

Bardzo duże zainteresowanie pojęciem kultury organizacyjnej, poparte bogatym dorobkiem teoretycznym, zaowocowało powstaniem setek definicji i syntezą dotychczasowego dorobku w tej dziedzinie. E. Young przyjmuje, że kultura jest to zespół wartości, znaczeń i norm regulujących zachowania, umożliwiających koordynację działań w danej organizacji gospodarczej (przedsiębiorstwie)<sup>3</sup>. G. Hofstede definiuje kulturę jako „zaprogramowanie umysłu”, czyli zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych<sup>4</sup>. Nie wchodząc w szczegóły dotyczące stanowisk teoretycznych (wykraczałoby to poza przyjęty zakres tematyczny artykułu), za punkt wyjścia przyjmuje się definicję kultury organizacyjnej H. Schenpleina, według którego są to „wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system”<sup>5</sup>. W tym ujęciu kultura organizacyjna pełni funkcję zmiennej niezależnej, tj. wewnętrznego czynnika bezpośrednio determinującego postawy pracowników wobec zmian.

Charakterystyczna dla funkcjonalno-strukturalnego ujęcia kultury organizacyjnej jest jej analiza pod kątem występujących w niej wymiarów (cech). Najbardziej znane typologie kultur odnoszą się do przywołanych już autorów, ale też warto wymienić w ich gronie P. Batego, R. Hirischa, C. Sikorskiego, T. Petersa czy K. Bleichera<sup>6</sup>. Powstaje pytanie: Które wymiary kultury organizacyjnej sprzyjają akceptacji zmian?

Przyjęto, że o pełnieniu przez kulturę funkcji determinanty zmian decydują następujące jej wymiary: dystans władzy, przejrzystość zasad oraz odniesienie do otoczenia.

Dystans władzy, czyli jeden z wymiarów analizowany w badaniach G. Hofstede, odzwierciedla dominujące w danej kulturze podejście do nierówności. W kulturach traktujących nierówności jako rzecz naturalną dystans władzy jest duży. Występuje zgoda na hierarchiczną strukturę organizacyjną. Przy dużym dystansie władzy pracownicy tracą kontrolę nad swoją przyszłością, ponieważ znajduje się ona w rękach elity władzy. Z reguły w tego typu przedsiębiorstwach komunikacja

---

<sup>3</sup> E. Young, *On Naming of Rosen. Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, „Organization Studies” 1989, no. 10.

<sup>4</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 38–41.

<sup>5</sup> H. Schenplein, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacji i Kierowanie” 1988, nr 7/8, cyt. za: Ł. Sułkowski, *Czy warto się zajmować kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 13.

<sup>6</sup> Por. Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 77–103.

jest jednostronna i przebiega od góry hierarchii organizacyjnej do najniższych jej szczebli. Zazwyczaj są to firmy sformalizowane, w których o wszystkim decydują procedury. Z jednej strony (co nieraz stanowi zarzut) twierdzi się, że zatrudniony pracownik staje się przedmiotem, a nie podmiotem w procesie podejmowania decyzji, z drugiej jednak – organizacje tego typu dają poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji dzięki przewidywalności procesu podejmowania decyzji. W organizacjach o małym dystansie władzy jest mniejsza akceptacja nierówności wśród zatrudnionych osób. Nie chodzi tu przy tym o wymiar materialny, np. płace, dostęp do informacji związanych z zajmowanym stanowiskiem. Istnieje zgoda na nierówny podział zasobów ze względu na zakres własności, odpowiedzialności i ryzyka. Brak akceptacji nierówności dotyczy relacji międzyludzkich, tj. możliwości wyrażania krytycznych opinii czy dyskryminacji ze względu na pełnioną funkcję społeczną. W firmach o małym dystansie władzy trwa ciągła wymiana informacji pomiędzy ludźmi oraz różnymi szczeblami przedsiębiorstwa, niepewność jest redukowana na drodze dyskusji i wymiany poglądów.

Drugim z analizowanych wymiarów kultury jest przejrzystość zasad organizacji, manifestowana dostępem do źródeł informacji, funkcjonowaniem kompetencyjnych kryteriów oceny działań pracowników oraz równością wszystkich wobec obowiązujących reguł. Przypomina to idealny typ organizacji, w którym wiedza i kompetencje stają się podstawą awansu pracownika. Model kompetencyjny pozwala na przewidywanie działań na podstawie precyzyjnych kryteriów dotyczących awansów, wynagrodzeń, przydziału zadań itd. W wielu miejscach jest on zbliżony do wymiaru, który G. Hofstede określa mianem uniwersalizmu, czyli podejmowania działań zgodnych z obowiązującymi zasadami. Przyjęte prawo obowiązuje wszystkich, funkcjonują także ustalone normy oraz scenariusze określające, co ludzie powinni robić, a czego nie. Istnienie, a co najważniejsze przestrzeganie i egzekwowanie przyjętych norm, pozwala uczynić przewidywalnymi działania innych. Na drugim biegunie znajduje się partykularyzm, w którego przypadku wszelkie reguły działania mają charakter umowny, tzn. są one w takim stopniu akceptowane, w jakim pozwalają realizować partykularne interesy osób lub grup. W tym kontekście dominują zakulisowe gry i korupcja, a realizacja celów przedsiębiorstwa jest o tyle możliwa, o ile nie koliduje z indywidualnymi potrzebami.

Bliskie omawianym tu pojęciom są inne kategorie – indywidualizmu i kolektywizmu, wykorzystywane w pracach F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera czy też G. Hofstedeego. Indywidualizm charakteryzuje osoby nastawione wyłącznie na realizację własnych interesów. Ten wymiar kultury pozwala na zaspokojenie

potrzeby samorealizacji. Osoby o postawie kolektywistycznej nie rezygnują z własnych potrzeb, ale możliwość ich realizacji widzą w działaniu grupy.

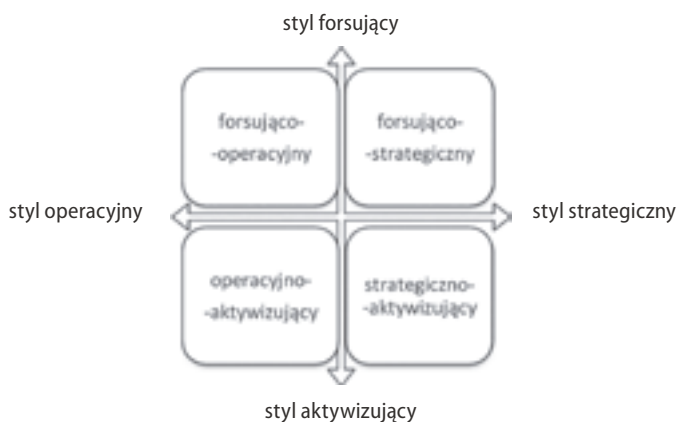
### 3. Style przywództwa

Wyróżniając style przywództwa, B. Kaplan i R. Kaiser za kryterium podziału uznali czasową perspektywę realizacji zadań. W przywództwie strategicznym kładzie się nacisk na realizację zadań w średniej i długiej perspektywie (tj. 3–4 lat), zaś w przywództwie operacyjnym koncentruje się na wynikach krótkoterminowych (tj. od kilku tygodni do roku)<sup>7</sup>. Za autorami możemy wyróżnić cztery style przywództwa:

- 1) strategiczne – formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, koncentracja działań na okazjach rynkowych,
- 2) operacyjne – koncentracja na bieżącym wykonywaniu zadań, rozliczanie podwładnych z wydajności pracy,
- 3) aktywizujące – dzielenie się władzą, pozwalanie na wykazywanie inicjatywy przez podwładnych,
- 4) forsujące – sprawowanie pełnej kontroli, rozliczanie podwładnych z wyników pracy, niezależnie od okoliczności.

Mogą one występować w różnych konfiguracjach, co pokazano na rysunku 1.

Rysunek 1. Style przywództwa w koncepcji B. Kaplana i R. Kaisera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kaplan, R. Kaiser, *Wszechstronny lider*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

<sup>7</sup> B. Kaplan, R. Kaiser, *Wszechstronny lider*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

W przypadku przywództwa forsującego dąży się do sprawowania pełnej kontroli nad wykonaniem zadań przez pracowników. Są oni rozliczani z realizacji wyznaczonych celów, a przy jej ocenie nie są brane pod uwagę okoliczności towarzyszące, jak np. załamanie koniunktury rynkowej, konflikty w grupach pracowniczych. Wykonywaniu zadań towarzyszy presja na osiągnięcie założonych wyników. W tego typu przedsiębiorstwach liczą się bieżące wyniki i z reguły „cel uświęca środki”. Istotą tego stylu przywództwa oddaje stwierdzenie: „Nie obchodzi mnie, jak to zrobisz, ale ma być zrobione”.

Przywództwo aktywizujące stanowi przeciwieństwo forsującego. Ten styl charakteryzuje się dążeniem do dzielenia się władzą, zachęcaniem podwładnych do wykazywania inicjatywy, a także wspieraniem ich np. przez doradzanie czy uruchamianie dodatkowych zasobów. Przywódca aktywizujący wykazuje zainteresowanie opiniami innych, reguluje wszelkie konflikty, uwzględniając interesy stron w nie zaangażowanych. Istotą tego stylu przywództwa oddaje stwierdzenie: „Wiele problemów możemy rozwiązać razem i zachęcam Cię do wykazywania inicjatywy”.

W przywództwie strategicznym mamy do czynienia z akcentowaniem formułowania strategii firmy na podstawie opracowanej wcześniej wizji jej rozwoju. Cechą charakterystyczną jest skupianie się na okazjach rynkowych i niszach stwarzających szansę na rozwój przedsiębiorstwa. Dominuje zarządzanie strategiczne nakierowane na długą perspektywę czasową i poszukiwanie przewag konkurencyjnych. Istotą tego stylu przywództwa oddaje stwierdzenie: „Patrzymy w przyszłość i stale szukamy okazji, aby osiągnąć sukces rynkowy”.

Przywództwo operacyjne koncentruje się na bieżących działaniach. Ważne jest to, co się dzieje tu i teraz. W relacjach z podwładnymi ważne są szczegóły i wydajność pracy. Kładzie się duży nacisk na pozyskiwanie informacji z zewnątrz, ponieważ stanowią one ważne kryterium w procesie podejmowania decyzji, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Podobnie jak w przypadku stylu forsującego liczy się bieżący wynik, ale mniej istotna jest kontrola. Odrzucona zostaje zasada „cel uświęca środki” na rzecz innej – „liczy się wyłącznie profesjonalizm”. Obowiązuje maksyma: „Jesteś tak dobrym pracownikiem, jak Twoje ostatnie wyniki”.

Przedstawione koncepcje prowadzą do wyróżnienia czterech grup działań wobec podwładnych. Pierwsza grupa to działania strategiczne. Charakteryzuje je koncentracja na realizowaniu wizji przedsiębiorstwa i związanych z nią celów. Osoba stojąca na czele zespołu, poza skupieniem się na poszukiwaniu okazji rynkowych, powinna utrzymywać bliskie relacje z podwładnymi w celu weryfikacji założeń realizowanej

wizji. Właściwy będzie dla niej styl delegujący, skierowany do zespołów o wysokich kwalifikacjach i utożsamiających się z przedsiębiorstwem.

Druga grupa to działania operacyjne. Sprowadzają się one do koncentracji na celach krótkookresowych oraz na organizacji pracy. Poza tym osoba stojąca na czele zespołu może udzielać innym wskazówek dotyczących wykonywania poleceń. Podwładni są rozliczani z wydajności pracy i realizacji zadań. Odpowiedni jest tutaj styl nadzorujący, w którym osoba stojąca na czele zespołu z założenia ma większą wiedzę, a jeżeli nawet jest inaczej, to jej działania legitymizuje zajmowane miejsce w hierarchii organizacyjnej. Jej zadaniem jest dobór procedur oraz przestrzeganie ich wykonania.

Trzecia grupa to działania aktywizujące, w których członkowie zespołu biorą udział w procesie podejmowania decyzji. Z reguły stojący na czele grupy daje sobie prawo do decydowania, ale także zachęca innych do formułowania własnych pomysłów. Pełnią oni najczęściej rolę konsultantów, ale nie wyklucza się możliwości ich współdecydowania o sposobach realizacji celów. Pozycja formalna odgrywa istotną rolę, ale nie przesądza o miejscu podejmowania decyzji. Ta grupa działań jest właściwa dla stylu partycypacyjnego i konsultatywnego.

Ostatnia, czwarta, grupa działań koncentruje się na sprawowaniu bieżącej kontroli i efektywności wykonywanych zadań. Nieodłącznym jej elementem jest stałe wywieranie presji i wykorzystywanie elementów dyscyplinujących podwładnych. Zakres odpowiedzialności jest wprost proporcjonalnych do zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ten styl jest określany mianem autorytarnego lub forsującego.

## 4. Pytania badawcze, metoda badań

Źródłem danych empirycznych są wypowiedzi kadry zarządzającej przedsiębiorstw zebrane przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety opracowanego przez autora niniejszego artykułu w latach 2013–2014. W tym przypadku kluczowe pytanie badawcze brzmi: Jaki jest związek pomiędzy wyróżnionymi wymiarami kultury, stylem przywództwa a postawą pracowników wobec zmian?

Podstawą do odpowiedzi na pytania badawcze będą wyniki badań ankietowych zrealizowanych przez autora artykułu wśród słuchaczy studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pomiędzy październikiem 2013 r. a grudniem 2014 r. W badaniu dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy),



metoda ta zakłada subiektywny sposób ustalania składu grupy objętej badaniem<sup>8</sup>. Jest to wybór tendencyjny, albowiem w próbie umieszcza się osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. Przy doborze celowym nieuprawnione jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację, natomiast można mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości. Tego typu próbom zarzuca się także pewną przypadkowość w doborze respondentów. Jeżeli nawet tak jest, a wśród wypowiedzi pojawiają się opinie w znacznej liczbie, to nabierają one cech regularności. Nie można zatem wykluczyć, iż owe zjawiska nie wystąpią w całej populacji i wnioski wypływające z przypadkowych opinii respondentów nie muszą być pozbawione wartości poznawczych.

W prezentowanych badaniach podstawą wnioskowania są opinie studentów studiów podyplomowych<sup>9</sup>. Kwestionariusz ankiety wypełniło 217 osób reprezentujących różne firmy. Wydaje się, że cechy osób wchodzących w skład próby czynią zasadnym przyjęcie założenia, że dysponują one wiedzą związaną z poruszaną problematyką badawczą.

Próby celowe nie są reprezentatywne ze statystycznego punktu widzenia, ponieważ nie są policzalne. Niemożliwe jest zatem obliczenie chociażby standardowego błędu szacowania oraz innych miar statystycznych<sup>10</sup>. Stąd też diagnoza występowania siły związku pomiędzy zmiennymi, jego kierunku i poziomu istotności itd. jest nieuprawniona. Z tego powodu przy odpowiedziach na pytania badawcze skupiono się wyłącznie na interpretacji rozkładów procentowych. W kilku przypadkach odwoływano się do miar statystycznych (np. współczynnika korelacji Pearsona), zdając sobie sprawę z ograniczonej możliwości interpretacji wyników. Warto jednak poprzeć wnioskowanie bardziej rozbudowanymi instrumentami statystycznymi,

---

<sup>8</sup> Por. M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 60; A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 186–216.

<sup>9</sup> Kobiety stanowiły 55% respondentów. Badani w 100% legitymują się wykształceniem wyższym, 47% nie ukończyło 31. roku życia, 36% to osoby w przedziale wieku 31–40 lat, a pozostałe 17% ma powyżej 40 lat. Znaczna liczba respondentów (49%) to osoby, których staż w pracy w danej firmie nie przekroczył 4 lat, a 9% legitymowało się stażem krótszym niż jeden rok. Pozostałe osoby (51%) pracowały dłużej niż 4 lata w danej firmie. Wśród nich znajdowało się 7% przedstawicieli zarządu, 17% dyrektorów, 37% przedstawicieli średniego szczebla kierowania i 39% przedstawicieli szczebla wykonawczego. W grupie dominują firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (52%), w dalszej kolejności są firmy średnie, zatrudniające pomiędzy 50 a 250 osób (27%), małe (17%) i bardzo małe, zatrudniające do 9 osób (4%). Wśród przedsiębiorstw 19% stanowiły spółki Skarbu Państwa, 39% – firmy z przewagą kapitału polskiego, a 36% – z przewagą kapitału zagranicznego (odnośnie do 6% brakuje danych).

<sup>10</sup> M. Rószkiewicz, *Metody...*, op.cit., s. 69–75.



pamiętając o ich ograniczeniach wynikających z charakteru próby badawczej. Podstawowe pytanie badawcze brzmi: Który z wyróżnionych wymiarów kultury oraz stylów przywództwa jest najsilniej związany z postawą pracowników wobec zmian?

Wydaje się, że kultura małego dystansu władzy, uniwersalizmu i indywidualizmu w połączeniu z aktywizującym stylem przywództwa sprzyjać będzie akceptacji dla nowo wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie.

## 5. Wyniki badań

Siłę związku pomiędzy wyróżnionymi wymiarami kultury a postawą wobec zmian zmierzono za pomocą współczynnika korelacji Persony<sup>11</sup>. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wymiary kultury a postawy wobec zmian

Wymiary kultury	Zmiana jako zagrożenie	Aprobata dla nowych rozwiązań
	Wielkość współczynnika korelacji Persony	
Duży dystans władzy	0,198	-0,142
Mały dystans władzy	-0,212	0,289
Uniwersalizm	x	x
Partykularyzm	0,232	x
Indywidualizm	x	0,147
Kolektywizm	x	x

Znak x oznacza, iż siła związku nie jest istotna statystycznie. Poziom istotności < 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Wielkości współczynnika korelacji Persony należy zaliczyć do niewielkich. Wskazują one jednak na znaczącą rolę dystansu władzy jako kategorii różnicującej badaną zbiorowość. Można stwierdzić, że wraz ze wzrostem małego dystansu władzy wzrasta aprobata pracowników dla nowych rozwiązań.

<sup>11</sup> Współczynnik korelacji liniowej Persony stanowi główną miarę współzależności zmiennych. Służy do pomiaru siły i kierunku zależności. Przyjmuje wartości w przedziale od -1 do +1. Zakłada się przy tym, że analizowane zmienne mają rozkład normalny lub do niego zbliżony. Znając wielkość współczynnika, możemy mówić o tym, jak jedna zmienna wpływa na drugą, ale nie wskazywać na związek logiczny pomiędzy nimi. Por. D. Mider, A. Marcinkowska, *Analiza danych ilościowych dla politologów*, INP UW, Warszawa 2013, s. 203–204.

Niewykluczone, że równie dużą rolę w kształtowaniu postaw wobec zmiany ma wymiar zaufania nieuwzględniony we wcześniejszych założeniach. R. Lewicki i G. Wiethoff przyjmują, że zaufanie, to „wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie”<sup>12</sup>. W tym ujęciu istotną kategorią jest „wiara” przesądzająca o dalszych działaniach ludzi. Jest to zaufanie, które E. Uslaner określa mianem normatywnego, opartego na wierze w to, że zarówno ludzie, jak i organizacje podzielają te same wartości<sup>13</sup>. Jeżeli łączą je także pewne więzi kulturowe – funkcjonuje pewien kanon zachowań w danych sytuacjach – to istnieją warunki stwarzające możliwości przewidywania działań drugiej strony. Zaufanie normatywne to generalny pogląd na naturę ludzką, niezależny od osobistych doświadczeń. Istotą jego jest poczucie więzi emocjonalnej z innymi wynikające z faktu tworzenia społeczności działającej na podstawie ustalonego systemu norm i wartości. W myśl tego ujęcia współpracownik w mojej firmie nie musi działać na „moją” rzecz i jednocześnie istnieje przekonanie, że „mi” o tym zakomunikuje. W tym sensie można mówić o przewidywalności działań innych, tzn. o „otwartej” komunikacji niezależnej od interesów stron. Ten typ zaufania opiera się na więzach emocjonalnych, które z natury rzeczy mogą ulegać gwałtownym zmianom. Fundamentem zaufania normatywnego jest system moralny, w którym współpracownicy są postrzegani jako należący do tej samej wspólnoty. Jest ono trwałe w czasie, a o jego zmianie decydują przemiany w obszarze kultury.

Wspomniani autorzy wyróżniają jeszcze inny typ zaufania – opartego na wiedzy, który to E. Uslaner określa mianem strategicznego<sup>14</sup>. Funkcjonowanie tego typu zaufania wymaga wzajemnego uczenia się członków organizacji, a dalej negocjacji w sferze określenia priorytetów działań oraz sposobów ich realizacji. Nie jest to wyłącznie proces zarezerwowany dla członków danej firmy, ale też przebiega w relacjach z otoczeniem danej organizacji. Wydaje się, że ten typ zaufania wymaga czasu niezbędnego dla wzajemnego poznania się stron – zweryfikowania poprzez doświadczenie wzajemnej wiarygodności. Organizacje gospodarcze służą przede wszystkim realizacji celów ekonomicznych poprzez koordynację działań pracowników. Staje się ona możliwa, m.in. poprzez wymianę informacji służącej kreowaniu wiedzy umożliwiającej realizację celów, a także interesów poszczególnych osób

---

<sup>12</sup> R. Lewicki, G. Wiethoff, *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, w: *Rozwiązywanie konfliktów*, red. M. Deutsch, P. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 87.

<sup>13</sup> E. Uslaner, *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, w: *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Boguni-Borowska, Znak, Kraków 2008, s. 181–219.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

i grup. Stąd też interesy i wiedza stają się elementami konstytuującymi zaufanie strategiczne. Ten typ zaufania zakłada podjęcie ryzyka, ponieważ wiedza i doświadczenie wywodzą się z przeszłości i nie zawsze można z całą pewnością przyjąć, że działania terazniejsze zrealizują znany scenariusz.

Siłę związku pomiędzy zaufaniem a postawami wobec zmian pokazano w tabeli 2.

**Tabela 2. Zaufanie normatywne i strategiczne a postawy wobec zmian**

Zaufanie	Zmiana jako zagrożenie	Aprobata dla nowych rozwiązań
	Wielkość współczynnika korelacji Persona	
Zaufanie normatywne do kolegów	x	x
Zaufanie strategiczne do kolegów	x	x
Zaufanie normatywne do przełożonych	-0,220	0,177
Zaufanie strategiczne do przełożonych	-0,223	x
Zaufanie normatywne do zarządu	-0,140	0,187
Zaufanie strategiczne do zarządu	-0,187	x

Znak x oznacza, iż siła związku nie jest istotna statystycznie. Poziom istotności < 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszy wymiarów kultury zaufanie nie jest zbyt silnie związane z postawami wobec zmian. Możemy jednak wskazać na wyraźną tendencję głoszącą, że wraz ze zmniejszeniem każdego z wyróżnionych rodzajów zaufania wzrasta poczucie zagrożenia wobec zmian.

R. Lewicki i G. Wiethoff zasygnalizowali wagę kategorii zaufania opartego na wiedzy. W omawianych tu badaniach nie dokonano jej operacjonalizacji, ale zapytano respondentów o ocenę funkcjonujących w firmie procedur gromadzenia wiedzy. Okazało się, że wielkość współczynnika korelacji Persona pomiędzy tą zmienną a aprobatą dla nowych rozwiązań osiągnęła największą wielkość, tj. 0,260. Zatem w obszarach zarządzania wiedzą również należy poszukiwać determinant postaw pracowników wobec zmian.

Istotna statystycznie siła związku pomiędzy postawą wobec zmian a stylem przywództwa występowała w odniesieniu do stylu aktywizującego oraz strategicznego. W przypadku pierwszego z wymienionych podkreślano stawianie wyżej dobra zespołu niż realizacji zadań oraz delegowanie władzy. W przypadku drugiego – poszukiwanie szans rozwoju strategicznego. Wielkość współczynnika korelacji Persona zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Przywództwo aktywizujące i strategiczne a postawy wobec zmian

Styl przywództwa	Zmiana jako zagrożenie	Aprobata dla nowych rozwiązań
	Wielkość współczynnika korelacji Person	
Priorytetem dobro pracowników	-0,188	0,144
Delegowanie władzy	-0,147	0,191
Poszukiwanie szans rozwoju	-0,149	0,242

Poziom istotności < 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość współczynnika korelacji Person nie jest duża, ale prawdopodobną staje się hipoteza głosząca, że zarówno aktywizujący, jak i strategiczny styl przywództwa sprzyja aprobacie pracowników dla nowych rozwiązań.

## 6. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że to głównie dystans władzy jako wymiar kultury organizacyjnej wpływa na aprobatę nowych rozwiązań przez pracowników. Mały dystans władzy sprzyja owej aprobacie zaś duży dystans powoduje postrzeganie zmiany w kategoriach zagrożenia. Kultura małego dystansu władzy zakłada funkcjonowanie swobodnego przepływu informacji i częstych, nieformalnych relacji przełożony–podwładny. Zapewne sprzyja też zaufaniu wobec zarządzających, które aż tak bardzo nie determinuje aprobaty zmian, ale jego brak z całą pewnością sprzyja postrzeganiu zmian w kategorii zagrożenia.

Aktywizujący i strategiczny styl przywództwa sprzyja aprobacie zmian szczególnie w sytuacji delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania oraz stawianiu wyżej dobra zespołu nad koniecznością realizacji zadań.

Zarysowane wyniki prowadzą do tezy głoszącej, że realizacji projektów w przedsiębiorstwie sprzyja kultura zespołu. Kluczową dla niej wartością, koordynującą działania ludzi, jest dobro zespołu, czyli „coś”, co bardzo często określane jest przez kontekst sytuacyjny oraz opisywane przez „nieostre” kategorie, np. utrzymanie morale grupy, podwyższenie zaangażowania w pracę, wzrost satysfakcji. Prowadzi to do zwiększonej partycypacji w procesie podejmowania decyzji, a w konsekwencji do wydłużenia procesu decyzyjnego i wzrostu kosztu. Jest to zatem jeden z dylematów zarządzających projektami, który można sprowadzić do wyboru pomiędzy

autorytarnym sposobem podejmowania i egzekwowania decyzji a negocjacjami jako mechanizmie regulacji konfliktów. Jest to też dylemat pomiędzy kosztami i realizacją zadań a satysfakcją pracowników z wykonywanej pracy. W prezentowanych badaniach rozstrzygnięcia dylematów zmiernają w kierunku wyboru małego dystansu władzy oraz powiązania aktywizującego i strategicznego sposobu przywództwa w przedsiębiorstwie.

## Bibliografia

1. Aczel A., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
4. Kaplan B., Kaiser R., *Wszeczhronny lider*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
5. Lewicki R., Wiethoff G., *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, w: *Rozwiązywanie konfliktów*, red. M. Deutsch, P. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
6. Mider D., Marcinkowska A., *Analiza danych ilościowych dla politologów*, INP UW, Warszawa 2013.
7. Pinto J., *Project Management*, Person, Boston 2016.
8. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Sułkowski Ł., *Czy warto się zajmować kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
10. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
11. Uslaner E., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, w: *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Boguni-Borowska, Znak, Kraków 2008.
12. Winch S., *Substytuty przywództwa w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
13. Young E., *On the Naming of the Rose. Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, „Organization Studies” 1989, s. 187–206.
14. *Zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, E. Bukłaha, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

---

## Determinants of Staff Attitudes to Corporate Change. Research Results

---

### Summary

The article aims to show, on the basis of empirical research, a statistical significance of the relation between dimensions of culture and leadership styles on the one hand and the staff attitudes to change on the other. The basic thesis is a statement that the organisational culture and leadership style determine the staff attitudes to corporate change as a result of implemented projects. The research results indicate that the approval of the introduced changes (project implementation) is connected with a small power distance as well as an activating strategic leadership style.

**Keywords:** project management, organisational culture, attitudes to change, leadership style

---