

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 357

## Management Forum 3

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2392-0041** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (on'line)

**ISSN 2392-0025** Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

## Spis treści

Wstęp.....	7
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca:</b> Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości.....	9
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji.....	17
<b>Agnieszka Ignyś:</b> Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza.....	26
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana.....	40
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Optymizm przedsiębiorców a ich postawy wobec zmian.....	49
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski:</b> Nowa usługa serwisowa CMMS Seco/Warwick Europe SA jako przykład dobrych praktyk w obszarze innowacji.....	59

## Summaries

<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca:</b> Organizational health as a concept of perfection.....	16
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Engagement of the employee in the process of organisation advancement.....	25
<b>Agnieszka Ignyś:</b> The involvement of employees in improving enterprise – direct worker participation.....	39
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Excellence in negotiations – competence (un)desirable.....	48
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> The entrepreneurs’ optimism and their attitudes towards organizational changes.....	58
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski:</b> The new cmms secowarwick europe sa service procut as example of good practice in innovation area.....	67



**Beata Krawczyk-Brylka**

Politechnika Gdańska

---

## OPTYMIZM PRZEDSIĘBIORCÓW A ICH POSTAWY WOBEC ZMIAN

---

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy postaw przedsiębiorców wobec wprowadzania zmian w zarządzanych przez nich firmach. Celem podjętych badań była weryfikacja hipotezy, że poziom optymizmu przedsiębiorcy wpływa na akceptację sytuacji zmian w organizacji i otwartość na jej wdrażanie. Badaniom kwestionariuszowym poddano przedsiębiorców działających na terenie Trójmiasta. Wykorzystano Skalę Orientacji Pozytywnej oraz adaptację Skali Postaw Pracowniczych wobec Zmian. Analiza statystyczna wyników wykazała istotne korelacje pomiędzy poziomem trzech komponentów postawy wobec zmian (poznawczego, afektywnego i behawioralnego) a poziomem optymizmu przedsiębiorcy.

**Słowa kluczowe:** postawy przedsiębiorcze, optymizm, motywacja, zmiana w organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.357.05

### 1. Wstęp

Tradycyjne podejście do zmian w organizacji koncentruje się na etapach i efektach wprowadzanych innowacji dla danej firmy czy korporacji. Czynniki ludzkie rozpatrywany jest najczęściej tylko z punktu widzenia oporu pracowników wobec zmian, przyczyn, konsekwencji i ewentualnych sposobów przełamania tego negatywnego zjawiska. Wśród przyczyn oporu wskazuje się, co prawda, na znaczenie postaw wobec zmian, ale prowadzone badania zwykle dotyczą tylko pracowników, którzy, mniej lub bardziej zaangażowani, są jedynie wykonawcami propozycji zmian wychodzących od kadry zarządzającej. Niniejsze opracowanie, odnosząc się do koncepcji podkreślających znaczenie osoby lidera/menedżera dla efektywności procesu inicjowania i wdrażania zmian organizacyjnych, koncentruje się na osobowościowych cechach przedsiębiorcy, predysponujących do otwartości na zmiany we własnej firmie. Celem artykułu jest wskazanie zależności pomiędzy jedną z cech przedsiębiorcy: optymizmem a postawą otwartości na zmiany we własnej organizacji. Zadanie to zrealizowano, przeprowadzając badania na grupie pomorskich przedsiębiorców, których poddano psychologicznej skali orientacji pozytywnej i kwestionariuszowi postaw wobec zmian.

## 2. Istota optymizmu jako cechy przedsiębiorcy

Optymizm jest przez psychologów zwykle definiowany jako cecha osobowości, która oznacza uogólnione przekonanie, że w przyszłości pojawią się raczej pozytywne zdarzenia [Trevelyan 2008, s. 987; Czerw 2010, s. 15]. Za podstawowe wymiary tej cechy można uznać:

- nastawienie na osiągnięcia, motywacja do podejmowania aktywności mimo napotykanym trudności,
- nieostrożność oznaczająca działanie bez szacowania prawdopodobieństwa porażki i bez zabezpieczania się przed nią,
- pozytywne myślenie dotyczące ogólnie własnej przyszłości i niezależne od podejmowanych działań,
- otwartość, skłonność do podejmowania wyzwań i brak obawy przed nowościami.

Ze względu na drugi z wymienionych składników – nieostrożność – optymistom przypisuje się nierealistycznie wysoką ocenę samego siebie i możliwości realizacji podejmowanych działań (*overconfidence*), które mogą sprzyjać angażowaniu się w akcje obarczone bardzo wysokim poziomem ryzyka i utrwalaniu nieskutecznych modeli działania pomimo ich porażki. Cecha ta, nazywana optymizmem defensywnym, różni się jednak od optymizmu funkcjonalnego [Czerw 2010, s. 19], który wyróżnia z kolei uogólniony charakter, stabilność i niezależność od kontekstu [Trevelyan 2008, s. 990]. Seligman, znany badacz optymizmu, definiuje go jako sposób myślenia, który sprawia, że porażki są traktowane jako chwilowe niepowodzenie, ich przyczyny nie są uogólniane, ich źródła są zewnętrzne, co motywuje do traktowania sytuacji trudnej jako mobilizującego wyzwania. Pomyślne zdarzenia są w opinii optymistów warunkowane stałymi czynnikami wewnętrznymi i mają uniwersalny zasięg [Seligman 2010, s. 17, 72-84]. Autor jednocześnie podkreśla, że prawdziwy optymizm to również branie odpowiedzialności za własne porażki i aktywna strategia radzenia sobie z problemami. Badania prowadzone przez zespół Ucbasara wykazały, że skuteczną lekcją odpowiedzialności, która chroni przedsiębiorców przed optymizmem defensywnym, jest gromadzenie doświadczeń biznesowych [Ucbasaran i in. (2010), s. 252]. Odporne na nadmierną pewność siebie i nierealistycznie pozytywną ocenę sytuacji pozostają szczególnie osoby, które doświadczyły w prowadzeniu własnej firmy porażki, niepowodzenia. Z drugiej strony osobom rozpoczynającym własną działalność gospodarczą wysoki poziom optymizmu, nawet optymizmu defensywnego, ułatwia podjęcie ryzykownej decyzji o założeniu firmy i motywuje do zaangażowania koniecznego na etapie przedsiębiorczości [*Should we curb...* 2010, s. 7; Trevelyan 2008, s. 989]. Przedsiębiorcom przypisuje się optymizm jako cechę, która jest związana z wieloma, potrzebnymi do sprawnego prowadzenia biznesu, predyspozycjami i umiejętnościami: tworzenie wizji, rozpoznawanie możliwości jej realizowania, determinacja do osiągnięcia sukcesu [*Should we curb ...* 2010, s. 7], pewność siebie, elastyczność, koncentracja na działaniu, nastawienie na zysk, zdolność planowania, poszukiwania informacji i wykorzystania ich do podejmowania decyzji, zaangażowanie i zdolność



wpływania na innych [Trevelyan 2008, s. 987]. Optymizm koreluje z wysokim poziomem nadziei na sukces [Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 9], wysoką samooceną i poczuciem własnej skuteczności, gwarantuje aktywne radzenie sobie ze stresem, predysponuje do pracy twórczej, do podejmowania działań wymagających energii i bezpośredniej pracy z ludźmi, do zarządzania, elastycznego podejmowania różnych ról oraz do gromadzenia funduszy na różne cele [Czerw 2010, s. 64, 78, 93-95]. Wszystkie wymienione powyżej cechy są wpisane w psychologiczny portret przedsiębiorcy [Glinka, Gutkowska 2011, s. 122-125; Zaleśkiewicz 2004, s. 317-321], który należałoby uzupełnić o otwartość wobec zmian, nie tylko wpisanych w charakterystykę współczesnej sytuacji biznesowej, lecz także decydujących o konkurencyjności firmy. Kolejna część artykułu prezentuje specyfikę postaw wobec zmian w organizacji, by następnie wykazać jej związek z optymistycznym stylem myślenia.

### 3. Charakterystyka postaw wobec zmian

Oparcie na teorii postaw społecznych pozwala rozpatrywać postawy wobec zmian na trzech płaszczyznach: poznawczej, afektywnej i behawioralnej. Wymiar poznawczy oznacza sądy i przekonania jednostki dotyczące procesu zmian, interpretacje zachodzących procesów i oczekiwania dotyczące ich przebiegu i konsekwencji [Neiva, Ros, Torres da Paz 2005, s. 82; El-Fara, Badavi 2012, s. 164]. Afektywny wymiar postawy wobec zmian obejmuje odczucia i emocje towarzyszące uczestnikowi zmiany, które stanowią źródło stymulacji zainteresowania, koncentracji uwagi, służą ocenie sytuacji i wzbudzają motywację pozytywną lub negatywną, wyznaczając jednocześnie kierunek intencjonalnego działania w sytuacji zmiany. Aspekt emocjonalny postawy jest uważany za kluczowy dla rozpoznania postawy wobec zmian i przewidywania zachowań związanych z jej inicjowaniem i wdrażaniem [Howard 2006, s. 104]. Płaszczyzna behawioralna jest wynikiem oddziaływania dwóch poprzednich i oznacza albo entuzjazm i zaangażowanie w proces zmian, albo pasywność, niechęć i opór wobec proponowanych innowacji. Neiva z zespołem [Neiva, Ros, Torres da Paz 2005, s. 81-90] podają trzy możliwe wyjaśnienia oporu wobec zmian: naturalny opór wynikający z tendencji do oceniania sytuacji ekstremalnymi kategoriami (wyolbrzymiania), opór intencjonalny wynikający z percepcji możliwych konsekwencji zmiany i opór emocjonalny wynikający z rozbieżności pomiędzy poznawczymi schematami myślenia i proponowanymi w procesie zmian. Każda z tych przyczyn wyzwała mechanizmy zmierzające do redukcji niezadowolenia i owocuje oporem wobec zmian. Autorzy przytaczają też za Schiemanem pięć możliwych typów oporu wobec zmian wśród pracowników organizacji:

- poczucie utraty kontroli i poczucia bezpieczeństwa, obawa przed tym, co nowe,
- niepewność związana z nowym procesem i jego konsekwencjami,
- przewidywana utrata władzy i wpływu na skutek wprowadzonych zmian,
- wzrost wymagań środowiska pracy,

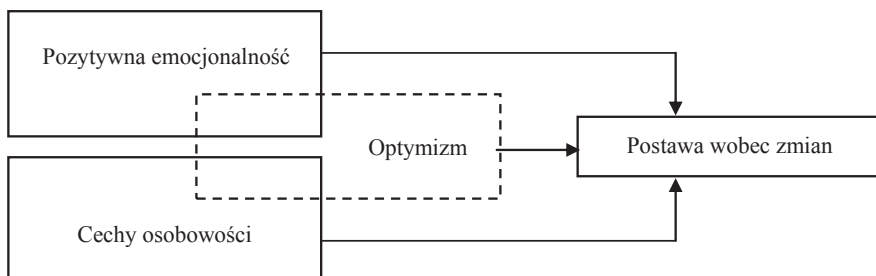


- niejasne lub niekompletne wymagania w procesie zmian [Neiva, Ros, Torres da Paz 2005, s. 82].

Wśród czynników warunkujących postawy wobec zmian wymienia się zakres zmian, kontekst ich wdrażania, procesy zarządcze (w tym styl zarządzania organizacją) oraz czynniki indywidualne – takie jak charakterystyka demograficzna i profil osobowościowy [El-Fara, Badavi 2012, s. 169; Vakola, Tsaousis, Nicolaou 2004, s. 92; Kool, Dierendonck 2012, s. 423]. Wszystkie wymienione płaszczyzny są istotne dla redukcji oporu wobec zmian i kształtowania otwartości na zmiany organizacyjne, ale w niniejszym opracowaniu skoncentrowano się wyłącznie na wybranych czynnikach indywidualnych, które omówiono dokładniej w kolejnym punkcie.

#### 4. Optymizm jako warunek otwartości na zmiany

Związek optymizmu z nastawieniem wobec sytuacji zmian można rozpatrywać w dwóch perspektywach: po pierwsze poprzez znaczenie optymizmu dla odczuwania pozytywnych emocji, po drugie poprzez wpływ cech osobowościowych, które predysponują do orientacji pozytywnej (rys. 1).



Rys. 1. Obszary wpływu optymizmu na postawę wobec zmian

Źródło: opracowanie własne.

Optymizm, rozumiany zgodnie z koncepcją Seligmana, oznacza poczucie wpływu na odnoszenie sukcesów i pozytywne wyjaśnianie przyczyn niepowodzeń, co owocuje pozytywnym postrzeganiem teraźniejszych i przyszłych zdarzeń. W sytuacji zmiany pozwala przełamać tendencję do koncentrowania się na negatywnych aspektach wprowadzanych zmian i ułatwia pozytywne postrzeganie i ocenę okoliczności i wydarzeń. Skutkuje to zaangażowaniem i otwartością na nowości [Kool, Dierendonck 2012, s. 425, 429]. Howard, opisując znaczenie pozytywnej i negatywnej emocjonalności dla wyzwalania określonego typu reakcji na sytuacje zmian, podkreśla, że pozytywne nastawienie (*positive emotional attractor*) oznacza wysoki poziom osobistej nadziei, przekonanie o własnych możliwościach, silnych stronach, zdolność i tendencję do wyznaczania celów, które kształtują idealne ja jednostki, wyznaczają poziom aspiracji



i optymistyczne nastawienie do ich realizacji [Howard 2006, s. 657]. Dodatkowo pozytywna emocjonalność stymuluje rozwój motywacji wewnętrznej, w której istotnymi motywatorami są osobiste wartości, nadzieje i potrzeby, uruchamiające nastawienie na maksymalizację zysków (*promotion focus*), zdecydowanie bardziej optymistyczne niż nastawienie na minimalizowanie osobistych strat (*prevention focus*) [Howard 2006, s. 661]. Takie nastawienie owocuje elastycznością w postrzeganiu sytuacji zmian, koncentruje uwagę podmiotu na możliwościach osobistego rozwoju w procesie zmian, jest źródłem autentycznego zaangażowania, entuzjazmu i pasji we wdrażaniu nowych rozwiązań w organizacji [Howard 2006, s. 662].

Vakola i inni prezentują listę emocji związanych z wdrażaniem zmian w organizacji. Wśród emocji negatywnych wymieniają: złość, cynizm, niepokój, oburzenie, rezygnację, poczucie chaosu, negację i depresję. Do emocji pozytywnych zaliczają: poczucie równowagi, otwartość, gotowość, poczucie odnowy i akceptację. Podkreślają również, że zdolność wykorzystania przeżywanych emocji do rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie zmian jest ważnym przejawem inteligencji emocjonalnej. Ten wymiar inteligencji emocjonalnej cechuje osoby optymistyczne, pełne energii, nadziei, wierzące we własne możliwości i zdolne do planowania własnego działania [Vakola, Tsaousis, Nicolaou 2004, s. 104]. Jest to niezwykle istotna determinanta postaw wobec zmian, gdyż inteligencja emocjonalna ma charakter kompetencji, którą można celowo rozwijać i dzięki temu modyfikować nastawienie podmiotu do zmian.

Zespół Vakoli zweryfikował również hipotezę o związku otwartości na zmiany z cechami osobowości w modelu „wielkiej piątki”, które wskazał jako ważne dla formowania mentalnej mapy reprezentacji zmian, czyli komponentu poznawczego postawy wobec zmian organizacyjnych. Badacze udowodnili, że pozytywna percepcja i otwartość wobec zmian korelują z wynikami w zakresie ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, sumienności i ugodowości [Vakola, Tsaousis, Nicolaou 2004, s. 92, 101]. Z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu szczególnie ważna jest zależność dotycząca ekstrawersji, czyli cechy oznaczającej niską reaktywność, poszukiwanie stymulacji i pozytywną emocjonalność. Składnikami ekstrawersji w koncepcji „wielkiej piątki” są [Gasiul 2008, s. 105-107]:

- towarzyskość – potrzeba i łatwość nawiązywania relacji z innymi ludźmi oraz ich utrzymywania,
- serdeczność – łatwość zjednywania innych ludzi, pozytywne nastawienie do otoczenia,
- asertywność – stanowczość w formułowaniu własnych potrzeb i opinii, umiejętność odmowy, przyjmowania i wyrażania krytyki,
- aktywność – wynikające z wysokiego poziomu energii zaangażowanie, szybkie tempo działania,
- poszukiwanie doznań – potrzeba nowych wrażeń, doświadczeń, poszukiwanie stymulacji,
- pozytywna emocjonalność i optymizm.





Wielu autorów podkreśla bezpośredni związek optymizmu z otwartością na nowości, elastycznością i zaangażowaniem w poszukiwanie niekonwencjonalnych rozwiązań [Czerw 2010, s. 33, 98; Trevelyan 2008, s. 990; Vakola, Tsaousis, Nicolaou 2004, s. 92]. Czy wobec tego optymizm przedsiębiorcy jest gwarancją akceptacji zmian i promowania takiej postawy wśród zatrudnianych pracowników? Celem przeprowadzonych badań była weryfikacja hipotezy, że wysoki poziom optymizmu koreluje z pozytywną postawą wobec zmian i otwartością na wprowadzanie zmian we własnej organizacji.

## 5. Zastosowane metody badawcze

W przeprowadzonych badaniach wykorzystano dwa kwestionariusze: do pomiaru poziomu optymizmu – skalę orientacji pozytywnej (SOP), do oceny postaw wobec zmian – polską adaptację skali postaw pracowniczych wobec zmian (SPPZ) dostosowaną do badania postaw przedsiębiorców.

Skala orientacji pozytywnej mierzy tendencję do „zauważania i przywiązywania wagi do pozytywnych aspektów życia, doświadczeń i samego siebie” i obejmuje oprócz optymizmu również samoocenę i satysfakcję z życia, które mają wspólne podłoże genetyczne i obejmują pozytywną emocjonalność, korzystną ocenę samego siebie, oczekiwanie pozytywnego wyniku dążenia do własnych celów [Łaguna, Oleś, Filipik (2011), s. 47-54]. Zaletą SOP jest wysoka trafność, spójność wewnętrzna i trwałość w czasie. Dodatkowo SOP składa się z zaledwie ośmiu stwierdzeń, co skraca czas zaangażowania osób badanych i zdecydowało o wyborze tego narzędzia. Drugim rozważanym narzędziem był kwestionariusz stylu wyjaśniania opracowany przez Seligmęna [2010, s. 56-65], który pozwala, co prawda, na bardziej szczegółową analizę czynników optymizmu, ale składa się aż z 48 stwierdzeń, co mogłoby wywoływać efekt znużenia u respondentów. W SOP wobec każdego stwierdzenia badany dokonuje wyboru na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam.

Identyczny format odpowiedzi wykorzystano również w skali oceny postaw przedsiębiorcy wobec zmian (PPZ), którą opracowano na podstawie kwestionariusza SPPZ zaproponowanego w badaniach przez zespół El-Farry [El-Farra, Badavi 2010, s. 183-184]. Zaprezentowane tam narzędzie służyło do oceny trzech wymiarów postaw pracowników wobec zmian: poznawczego, afektywnego i behawioralnego. Pierwszego z wymiarów dotyczy dziewięć stwierdzeń, kolejnych po osiem, które badany ma za zadanie odnieść do konkretnej, wdrażanej w jego organizacji zmiany. W wersji kwestionariusza wykorzystanej przez autorkę artykułu stwierdzenia przetłumaczono, nadając im bardziej ogólny charakter<sup>1</sup>. Planując badanie, brano też pod uwagę wyko-

<sup>1</sup> Na przykład stwierdzenie nr 1 w wersji oryginalnej brzmi: „I can see the potential advantages of this change”, w wersji zastosowanej w badaniach: „Widzę potencjalne korzyści z wprowadzania zmian”.



rzystanie kwestionariusza Neivy, który diagnozuje siłę oporu wobec zmian w dwóch wymiarach: opór wynikający z cynizmu i opór wynikający ze strachu, oraz akceptację zmian. Jest to ciekawe i wartościowe narzędzie, bo pozwala nie tylko diagnozować postawy wobec zmian, lecz także ocenić główne źródła postaw negatywnych i podjąć kroki w kierunku ich minimalizacji. Jest on jednak bardziej złożony i koncentruje się na aspekcie pracowniczym, dlatego nie został ostatecznie uwzględniony w badaniach.

Dodatkowo badanych poproszono o podanie przykładu zmiany wprowadzonej w ich organizacji w okresie ostatnich sześciu miesięcy.

## 6. Wyniki badań

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem portalu Ankietka.pl, który posłużył do dystrybucji opracowanych kwestionariuszy do 90 przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na terenie Trójmiasta. Uzyskano 21 odpowiedzi od 12 kobiet i 9 mężczyzn. Respondenci reprezentowali grupę młodych przedsiębiorców, 65% prowadzi swoje firmy od 2-4 lat, pozostali około jednego roku. Działają w różnych branżach: IT, mediach, handlu, przemyśle lekkim, usługach i innych, zatrudniając zwykle 1-9 pracowników (77%).

Badani uzyskali dość wysokie wyniki w zakresie orientacji pozytywnej. Średnia wyników w skali stenowej wyniosła 7,66 (w skali 1-10, gdzie 1 oznacza bardzo niski poziom, 10 – bardzo wysoki). Do dalszych analiz podzielono badaną grupę na osoby o wysokim poziomie orientacji pozytywnej (wynik w wysokości 8-10) oraz osoby o przeciętnym poziomie orientacji pozytywnej (wyniki 5-7). Porównanie wyników dla poszczególnych komponentów postawy wobec zmian w zależności od poziomu optymizmu prezentuje tab. 1.

**Tabela 1.** Postawy wobec zmian w zależności od poziomu optymizmu

	Komponent postawy wobec zmian		
	poznawczy	afektywny	behawioralny
Wynik ogólny	4,25	4,15	3,80
Wysoki optymizm	4,44	4,38	3,94
Przeciętny optymizm	4,00	3,84	3,60

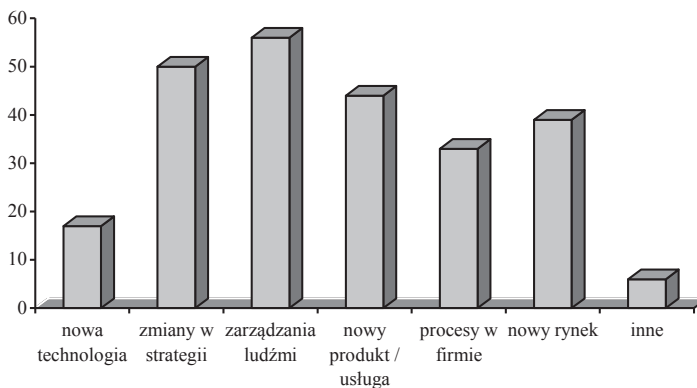
Źródło: opracowanie własne.

Zarówno w przypadku komponentu poznawczego, afektywnego, jak i emocjonalnego wraz ze wzrostem poziomu optymizmu rosną średnie, co oznacza wzrost pozytywnej postawy wobec zmian. Test U Mana Whitney<sup>2</sup> potwierdził istotność statystyczną różnicy dotyczącej komponentu poznawczego:  $z = 2,17$ ,  $p = 0,03$ ; różnice

<sup>2</sup> Ze względu na małą liczebność grupy badawczej posłużono się testami nieparametrycznymi.

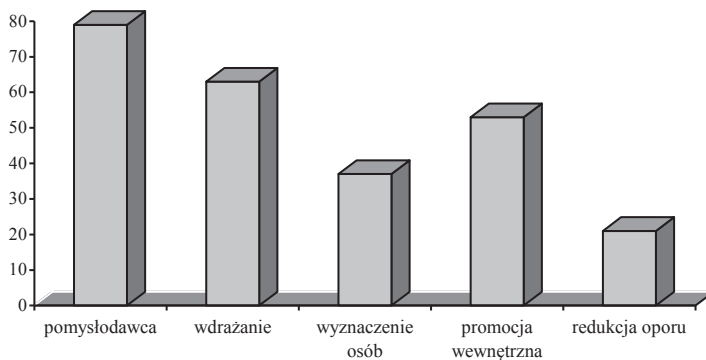
dotyczące emocjonalnego nastawienia wobec zmian i tendencji do zachowań w sytuacji zmiany, mimo że wyraźnie widoczne w tab. 1, nie były istotne statystycznie (odpowiednio:  $z = 1,71$ ,  $p = 0,08$ ;  $z = 1,78$ ,  $p = 0,07$ ). Analiza korelacji pomiędzy wynikami orientacji pozytywnej i postawą wobec zmian przeprowadzona testem porządku rang Spearmana wykazała istotną zależność pomiędzy tymi zmiennymi dla  $p < 0,05$ , która dla poszczególnych czynników wyniosła:

- poznawcze:  $r = 0,58$ ,
- afektywne:  $r = 0,50$ ,
- behawioralne:  $r = 0,51$ .



**Rys. 2.** Czego dotyczyły zmiany wdrożone przez przedsiębiorców w okresie ostatnich 6 miesięcy (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 3.** Rola przedsiębiorców w procesie zmian (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne.



Hipoteza dotycząca związku optymizmu przedsiębiorcy z jego pozytywnym nastawieniem wobec procesu zmian została potwierdzona. Warto też podkreślić, że uzyskane wyniki wskazują na pozytywne postawy przedsiębiorców wobec zmian. Najsilniejsze są pozytywne przekonania dotyczące znaczenia wdrażania zmian (komponent poznawczy), w którym najwyższą średnią uzyskało stwierdzenie: „jestem w pełni przekonany o konieczności wprowadzania zmian” (4,52), najniższą zaś punktację zanotowano dla zdania: „zmiany pozytywnie wpływają na efekty działań ludzi” (3,90). Badani łatwiej dostrzegają pozytywny wpływ zmian na własną efektywność (4,43) niż na pozostałe osoby, których zmiana dotyczy (4,1). W zakresie afektywnych reakcji na zmiany badani najrzadziej odczuwają złość i strach, z pozytywnych emocji najsilniejsze jest pozytywne nastawienie (4,14) i nadzieja (4,10).

Najniższe wyniki dotyczą komponentu behawioralnego, co wynika z faktu, że co prawda przedsiębiorcy chętnie sugerują sposoby wdrażania zmian i dzielą się pozytywnymi skutkami wprowadzonych zmian, ale zdarza się im również zniechęcać innych do inicjowania zmian w firmach i zmieniać plany dotyczące wdrażania podjętych zmian. Czytelnym sygnałem postaw badanych wobec zmian jest pytanie o zmiany wdrożone w prowadzonych przez nich organizacjach w ciągu ostatnich sześciu miesięcy. 90% respondentów potwierdziło wdrażanie zmian w tym okresie; rozkład typów wprowadzonych zmian prezentuje rys. 2. Badani mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

Najczęściej zmiany dotyczyły zarządzania ludźmi, strategii firmy i wprowadzania nowego produktu lub usługi, najrzadziej wprowadzania nowej technologii.

Istotne jest również, jaką rolę w procesie wdrażania zmian odegrali badani przedsiębiorcy. Najwięcej wskazań uzyskały odpowiedzi: „byłem pomysłodawcą zmiany” i „sam odpowiadałem za jej wdrożenie”, co jest związane z pozycją właściciela zwykle bardzo małej firmy. Żaden z badanych nie wybrał opcji zlecenia wdrażania zmian firmie zewnętrznej. Rozkład wszystkich odpowiedzi prezentuje rys. 3.

## 7. Zakończenie (wnioski)

Przeprowadzone badanie potwierdziło zależność optymizmu przebadanych przedsiębiorców od ich otwartości na zmiany na poziomie przekonań, emocji i działań. Co prawda ze względu na małą liczebność próby trudno jest uogólnić otrzymane wyniki, ale wydają się one być ważnym sygnałem znaczenia ogólnie pozytywnego nastawienia osób odpowiedzialnych za wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w firmach. Jeśli zaś optymizm oznacza poczucie wpływu na odnoszenie sukcesów oraz interpretowanie własnych niepowodzeń jako wyzwania, zwiększających motywację do dalszego działania, to rozwijanie tej cechy będzie ważne nie tylko dla osób, które zakładają lub już prowadzą własną działalność gospodarczą, lecz także dla menedżerów i agentów zmian w firmach.

Przeprowadzone badanie wskazuje też, że przedsiębiorcom łatwiej podzielać ogólne, poznawcze przekonania o istotności wdrażania zmian niż entuzjastycznie



traktować proces zmian i promować go w otoczeniu biznesowym. Podkreśla to dodatkowe znaczenie optymizmu, który – nawet jeśli początkowo przybiera postać defensywną – to stosowany w przedsiębiorczej praktyce, nabiera cech funkcjonalnych i stymuluje do podejmowania odważnych, innowacyjnych decyzji.

## Literatura

- Czerw A., *Optyvizm, perspektywa psychologiczna*, GWP, Gdańsk 2010.
- El-Farra M., Badavi M., *Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip*, "EuroMed Journal of Business" 2012, no. 2.
- Gasiul H., *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Difin, Warszawa 2006.
- Glinka B., Gudkowa S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Howard A., *Positive and negative emotional attractors and intentional change*, "Journal of Management Development" 2006, vol. 25, no. 7.
- Kool M., Dierendonck D., *Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism*, "Journal of Organizational Change Management" 2012, vol. 25, no. 3.
- Łaguna M., Oleś P., Filipik D., *Orientacja pozytywna i jej pomiar: polska adaptacja Skali Orientacji Pozytywnej*, „Studia Psychologiczne” 2011, tom 49, z. 4.
- Łaguna M., Trzebiński J., Zięba M., *Kwestionariusz Nadziei na Sukces*, PTP, Warszawa 2005.
- Neiva E.R., Ros M., Torres da Paz M., *Attitudes towards organizational change: Validation of a scale, "Psychology in Spain"* 2005, vol. 9, no. 1.
- Seligman M.E.P., *Optyvizmu można się nauczyć*, Media Rodzina, Poznań 2010.
- Should we curb entrepreneurs' optimism? Taking the risk out of high-flyers' dreams*, "Strategic Direction" 2010, vol. 26, no. 1.
- Trvelyan R., *Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity*, "Management Decision" 2008, vol. 46, no. 7.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., Flores M., *The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism*, "Journal of Business Venturing" 2010, no. 25.
- Vakola M., Tsaousis I., Nikolaou I., *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organisational change*, "Journal of Managerial Psychology" 2004, vol. 19, no. 2.
- Zaleśkiewicz T., *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, GWP, Gdańsk 2004.

## THE ENTREPRENEURS' OPTIMISM AND THEIR ATTITUDES TOWARDS ORGANIZATIONAL CHANGES

**Summary:** The article presents the research results related to the entrepreneurial attitudes toward organizational change. The aim of the research was to verify the hypothesis that the entrepreneurs' optimism affects the openness and motivation to implementation of changes in their organizations. The group of Tricity entrepreneurs were tested by Positive Orientation Scale and adaptation of Attitudes to Organizational Change Scale. The statistic analysis confirm the correlation between optimism level and cognitive, affective and behavioral elements of entrepreneurs attitudes to change.

**Keywords:** entrepreneurial attitudes, optimism, motivation, organizational change.

