

Xymena Gliszczyńska*

POCZUCIE KONTROLI A MIEJSCE PRACOWNIKA W ORGANIZACJI

Fragment badań, który zostanie tu opisany, pochodzi z dużego opracowania na temat związku między spostrzeganiem własnych możliwości działania i rzeczywistym funkcjonowaniem pracowników. Temat ten należy do Problemu M.R.III.4.6. "Postawy i zachowania pracowni-cze". Poświęcono mu paroletnie badania w okresie 1982-1984 r. przeprowadzone w trzech różnych środowiskach pracy: w zakładzie przemysłowym (295 osób), w instytucie naukowo-badawczym (300 osób) i wśród inżynierów-projektantów (385 osób).

Przedmiotem artykułu jest związek dwóch rodzajów zmiennych: psychologicznych, do których należy subiektywne poczucie kontroli, z organizacyjnymi, do których należą obiektywne wskaźniki określające miejsce pracownika w organizacji.

Zmienne psychologiczne, które wprowadzono do badań, to przekonania i oceny, które pośredniczą między obiektywnym otoczeniem i postępowaniem ludzi, a dotyczą własnego funkcjonowania w sytuacji zadaniowej. Są one analizowane przez psychologów w dwóch perspektywach: wyjaśniania przyczynowego już osiągniętych wyników (teoria atrybucji) i oczekiwań na temat możliwości osiągnięcia zamierzonych wyników (psychologiczne modele decyzyjne). Przekonania o posiadaniu wpływu na otoczenie i na własny los, poczucie, że jest się niezależnym i skutecznym w działaniu celowym, kształtują się pod wpływem osobistych doświadczeń oraz doświadczeń środowiska społecznego, w którym się żyje. Mogą dotyczyć doraźnych, konkretnych sytuacji, ale także stać się przeświadczeniem zgeneralizowanym na różne sfery aktywności człowieka i względnie trwałym. Mówimy wtedy o poczuciu umiejscowienia kontroli.

* Prof., dr hab., Zakład Nauk Zarządzania PAN.

Można mówić o kontroli dwukierunkowo, ponieważ możemy przypisywać posiadanie kontroli sobie, jak również czuć się podporządkowanymi kontroli innych ludzi czy wydarzeń zewnętrznych, niezależnych od nas¹. Możemy przypisywać sobie decydowanie o swoim życiu i możemy czuć się pionkami, realizującymi cudze decyzje². Możemy wierzyć w swobodę wyboru celów naszych działań (teorie spostrzeganej wolności)³ i możemy czuć się bezradni wobec nieefektywności własnych wysiłków (teorie wyuczonej bezradności)⁴.

Ogromną liczbę badań poświęcono sprawdzeniu, jakie znaczenie dla ludzi posiada poczucie kontroli lub jego brak.

Wartość pozytywna przyznawana przez ludzi posiadaniu poczucia kontroli okazała się na tyle powszechna, że psychologowie wprowadzili specjalny termin na jej oznaczenie. Mówią oni o "pragnieniu kontroli" (desirability of control) jako nowo odkrytej wartości, cenionej przez ludzi, choć pragnienie posiadania kontroli może być w różnym stopniu nasilone⁵. Dodatkowym niejako argumentem na rzecz wysokiej oceny przypisywanej posiadaniu kontroli jest występowanie u ludzi tendencji do tworzenia sobie iluzji posiadania kontroli w sytuacjach, w których jej nie mają i nie mogą mieć⁶.

¹ J. B. Rotter, M. Seeman, S. Liverant, Internal versus external control of reinforcement: A major variable in behavior theory, [in:] Decisions, Values and Groups [ed] N. F. Washbourne, Pergamon Press Oxford 1962; J. B. Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, "Psychological Monographs", 1966, nr 80; J. B. Rotter, J. E. Chance, E. J. Phares, Applications of Social Learning Theory of Personality, Holt, New York 1972.

² R. de Charms, V. Carpenter, A. Kuperman, The "origin - pawn" variable in person perception, "Sociometry" 1965, nr 28, s. 241-258; R. de Charms, Personal causation: The internal affective determinants of behavior, Academic Press, New York 1968.

³ I. D. Steiner, Perceived freedom, [in:] Advances in Experimental Social Psychology ed L. Berkowitz, Academic Press, New York 1970; J. H. Harvey, B. Harris, J. M. Lighthner, Perceived freedom as a central concept in psychological theory and research, [in:] Choice and perceived control, [eds.] L. C. Perlmutter, R. A. Monty, Erlbaum, Hillsdale N. Y. 1979.

⁴ L. Abramson, M. Seligman, J. Teasdale, Learned helplessness in humans: critique and reformulation, "Journal of Abnormal Psychology" 1978, nr 87, s. 49-74.

⁵ J. M. Burger, H. M. Cooper, The desirability of control, "Motivation and Emotion" 1979, nr 3/4, s. 381-393. J. M. Burger, Desire for control, and proneness in depression, "Journal of Personality" 1984, t. 52, nr 1, s. 71-89; J. M. Burger, Desire for control and achievement - related behavior, "Journal of Personality and Social Psychology" 1985, t. 48, nr 6, s. 1520-1533.

⁶ H. M. Lefcourt, The functions of the illusions of control and freedom, "American Psychologist" 1973, nr 28, s. 417-425; E. J. Langer, The illusion of control, "Journal of Personality and Social Psychology" 1975,

Jeszcze silniejszym argumentem jest reakcja ludzi na utratę poczucia kontroli. W pierwszym momencie występuje wzmożona aktywność, mająca na celu jej przywrócenie, ale wobec jej nieskuteczności człowieka ogarnia poczucie bezradności. Przedłużanie się tego stanu rzeczy, zwłaszcza w stosunku do bodźców awersyjnych, prowadzi do ciężkich zaburzeń psychicznych. Człowiek traci zdolność przystosowania się do sytuacji zewnętrznej, nawet wtedy, gdy zmienia się ona na korzystniejszą, słabnie jego motywacja do działania, obniża się jego samoocena. Człowiek wpada w apatię i depresję, a w stosunku do otoczenia społecznego przejawia wyalienowanie⁷. Można więc wnioskować, że ludziom trudno żyć z poczuciem braku kontroli nad otoczeniem, a w szczególności nad własną sytuacją i własnym postępowaniem.

Badania wykazały również, że posiadanie przez ludzi poczucia kontroli pociąga za sobą pozytywne konsekwencje społeczne. Osobnicy posiadający to przekonanie funkcjonują efektywniej niż ludzie pozbawieni tego przeświadczenia.

- Szybciej spostrzegają, uczą się i lepiej zapamiętują potrzebne informacje. Łatwiej wykrywają zasady funkcjonowania otoczenia w niejasnych sytuacjach⁸.

- Są bardziej precyzyjni w formułowaniu ocen i przewidywaniu wyników własnych działań⁹.

- Są bardziej wrażliwi na nagrody typu wewnętrznego (motywację wewnętrzną) niż na nagrody pochodzące z zewnątrz¹⁰.

Ceniają wyżej obiektywne informacje o wynikach swojej pracy niż subiektywne oceny innych ludzi.

t. 32, nr 2, s. 311-328; R. Ladouceur, Illusion of control: Effects of participation and involvement, "The Journal of Psychology" 1984, nr 117, s. 1, 47-52; A. K. Wolfgang, S. I. Zenker, T. Viscusi, Control motivation and the illusion of control in betting on dice, "The Journal of Psychology" 1984, nr 116, s. 67-72.

⁷ Abramson, Seligman, Teasdale, op. cit.

⁸ J. B. Rotter, R. C. Mulry, Internal versus external control of reinforcement and decision time, "Journal of Personality and Social Psychology" 1965, t. 2, nr 4, s. 598-604; J. Du Cetty, S. Wolk, Cognitive and motivational correlates of generalized expectancies for control, "Journal of Personality and Social Psychology" 1973, t. 26, nr 3, s. 420-426.

⁹ J. A. Steger, W. L. Simmons, S. Lavelle, Accuracy of prediction of own performance as a function of locus of control, "Psychological Reports" 1973, nr 33, s. 59-62. J. P. McKinney, The development of Values: A perceptual interpretation, "Journal of Personality and Social Psychology" 1975, t. 31, nr 5, s. 801-807.

¹⁰ R. M. Baron, R. L. Gantz, Effects of locus of control and type of feedback on the task performance of lower-class black children, "Journal of Personality and Social Psychology" 1972, t. 21, nr 1, s. 124-130.

- Są bardziej odporni na manipulacje¹¹.
- Lepiej znoszą sytuacje stresujące¹².
- Są bardziej skłonni przypisywać sobie winę za błędy. Poczują się do odpowiedzialności za sukcesy i niepowodzenia¹³.

Te ostatnie wyniki badań wskazują na drugą, bardzo ważną spójnie, konsekwencję posiadania przez ludzi poczucia kontroli, tę mianowicie, że spełniają oni warunek konieczny przypisywania sobie odpowiedzialności za swoje postępowanie.

BADANE ZALEŻNOŚCI

Zarówno pragnienie posiadania kontroli, jak i pozytywne zewnętrzne przejawy posiadania poczucia kontroli stanowią dostateczne argumenty, uzasadniające zajęcie się tym zjawiskiem. Podjęte badania, o których będzie dalej mowa, miały na celu sprawdzenie czy w naszych środowiskach pracy ludzie posiadają poczucie kontroli oraz co różni ludzi, którzy je posiadają od tych, u których to poczucie jest słabe. Z ogromnej liczby konkretnych pytań, jakie można na ten temat postawić, wybrano następujące. Zapytano czy i jacy pracownicy:

- mają poczucie kontroli w stosunku do swej aktualnej, konkretnej sytuacji zawodowej,
- posiadają uogólnione poczucie kontroli nad otoczeniem i swoim postępowaniem (przekonanie o skuteczności własnego działania),
- pragną posiadania kontroli,
- przejawiają dążenie do osiągnięć jako do sprawdzianu posiadania kontroli.

¹¹ R. C. D a i l e y, Relationship between locus of control, task characteristics and work attitude, "Psychological Reports", 1980, t. 47, nr 3, s. 855-861.

¹² M. B r i s s e t, S. N o w i c k i, Internal versus external control of reinforcement and reaction to frustration, "Journal of Personality and Social Psychology" 1973, t. 25, nr 1, s. 35-44; K. R. P a r k e r s, Locus of control, cognitive appraisal, and coping in stressful episodes, "Journal of Personality and Social Psychology" 1984, t. 46, nr 3, s. 655-668.

¹³ E. J. P h a r e s, K. G. W i l s o n, N. W. K l y v e r, Internal-external control and the attribution of blame under neutral and distractive conditions, "Journal of Personality and Social Psychology" 1971, t. 18, nr 3, s. 285-288; P a r k e r s, op. cit.; R. M. R y c k m a n, W. C. R o d d a, Locus of control and initial task experience as determinants of confidence changes in a chance situation, "Journal of Personality and Social Psychology" 1971, t. 18, nr 1, s. 116-119; W. L. D a v i s, D. E. D a v i s, Internal-external control and attribution of responsibility for success and failure, "Journal of Personality" 1972, t. 40, nr 1, s. 123-137.

Badano związki tych czterech zmiennych psychologicznych z danymi obiektywnymi na temat miejsca zajmowanego przez pracowników w organizacji. Przyjęto dwa wskaźniki usytuowania ludzi w organizacji: pozycję w hierarchii służbowej i przynależność do grup, pełniących funkcję o różnym stopniu trudności.

O ile pomiar zmiennych psychologicznych był skomplikowany i przeważnie polegał na stosowaniu specjalnie przygotowanych skal, to pomiar wskaźników usytuowania ludzi w organizacji przeprowadzono dość prosto.

Miarą pozycji w hierarchii służbowej była liczba posiadanych podwładnych. Grupowano więc ludzi, zaczynając od szeregowych pracowników, którzy nie posiadają podwładnych, do dyrektora, której podlegają wszyscy pracownicy. Liczba wyróżnionych szczebli zależała od specyfiki badanego zakładu pracy. Wśród inżynierów-projektantów, których badano w paru biurach projektowych najwyższy szczebel zajęli ci, których podwładni sami mieli również podwładnych.

Grupy pracownicze wyróżniono także z uwzględnieniem specyfiki zakładu pracy: w zakładzie przemysłowym od robotnika przez brygadzystów, mistrzów itd. do dyrektora; w instytucie naukowo-badawczym od administracji, przez parę stopni pracowników naukowo-technicznych do pracowników naukowych - młodszych i samodzielnych; wśród inżynierów-projektantów od starszych asystentów projektantów do generalnych projektantów.

Badano związki dwójakiego rodzaju; między zmiennymi psychologicznymi i zmiennymi obiektywnymi oraz między samymi zmiennymi psychologicznymi, aby sprawdzić ich ewentualne powiązania lub odrębność.

Badania prowadzono w środowiskach pracy metodą kwestionariuszową, co samo w sobie ogranicza możliwość manipulowania zmiennymi, osiągalną w badaniach eksperymentalnych. Ponadto respondenci wymagali anonimowości, co pociągnęło za sobą dalsze niekorzystne dla badań konsekwencje.

1. Brak możliwości powrotu do tej samej osoby po pewnym czasie czy określonym wydarzeniu przekreślił szanse na eksperymentowanie w sytuacji naturalnej, a tym samym na orzekanie czegokolwiek o związkach przyczynowych między zmiennymi. Pozostała tylko analiza korelacji otrzymanych danych. Wyniki takiej analizy byłyby bardzo skromnym osiągnięciem przeprowadzonych badań, gdyby nie wiedza posiadana o badanych zmiennych, zaczerpnięta z innych źródeł. Nawet w przypadku zmiennych organizacyjnych znany jest zwią-

zek między szczeblami hierarchii służbowej a zasięgiem oddziaływania czy między pełnioną funkcją i związanymi z nią wymaganiami itp. W stosunku do danych psychologicznych ta wiedza dodatkowa była dużo bogatsza, dzięki teoriom i badaniom eksperymentalnym, na których oparto się, formułując pytania badawcze i do których odwoływano się, konfrontując otrzymane wyniki z już znanymi prawidłowościami.

2. Anonimowość badań uniemożliwiła dobór prób reprezentatywnych w poszczególnych badaniach. Starano się temu zaradzić, wybierając różne środowiska pracy (przemysłowe, badawcze, techniczne), aby móc przynajmniej porównać czy te same zależności między zmiennymi powtarzają się wśród ludzi o różnych zawodach i o różnym charakterze pracy.

3. Anonimowość badań uniemożliwiła również uzupełnienie danych kwestionariuszowych informacjami z akt personalnych lub od przełożonych. Dane obiektywne, o których dotąd była mowa, to także informacje pochodzące od respondentów, tyle tylko, że nie ma podstaw do przypuszczenia ich fałszywości. Wrażliwość respondentów na aprobatę społeczną była zresztą kontrolowana dla sprawdzenia wiarygodności wypowiedzianych przekonań, pragnień i preferencji. Zastosowano skalę, wzorowaną głównie na kwestionariuszu Marlowe'a-Crowne'a. Okazało się, że czynnik ten nie korelował istotnie statystycznie z żadną częścią kwestionariusza.

METODY I WYNIKI BADAŃ

Ze względu na odrębność narzędzi stosowanych do pomiaru zmiennych psychologicznych, poszczególne skale zostaną zaprezentowane łącznie z wynikami, za ich pomocą otrzymanymi.

1. Sytuacyjne poczucie kontroli

Z czterech zmiennych psychologicznych najbardziej oczywiste wydawały się wyniki pomiaru sytuacyjnego poczucia kontroli, które, jak wiadomo, jest zależne przede wszystkim od zasięgu oddziaływania ludzi w organizacji. Sprawdzono więc tę zależność niejako dla porządku w ostatnich badaniach przeprowadzonych na inżynierach-projektantach. Poczucie kontroli aktualnej, konkretnej sytuacji pracy mierzono za pomocą trzech pytań o posiadanie wpływu: na wy-

niki pracy zespołowej (poza osobistym wkładem), na opinię swego biura projektowego i na realizację projektu. Korelacje odpowiedzi na te pytania z dwoma przyjętymi wskaźnikami usytuowania pracowników w organizacji są ukazane w tab. 1.

Tabela 1

Korelacje sytuacyjnego poczucia kontroli
z usytuowaniem pracowników w organizacji (biura projektowe N = 385)

Posiadanie wpływu na	Pozycja w hierarchii	Pełniona funkcja
Wynik pracy zespołowej	0,445	0,461
Opinię swego biura projektowego	0,300	0,359
Realizację projektu	0,196	0,298

Jak wynika z tabeli, wszystkie korelacje są istotne, z tą różnicą, że wielkość współczynników korelacji maleje w miarę oddalania się przedmiotu oddziaływań. Najsilniejsze poczucie kontroli dotyczy wyników pracy zespołu, w którym się uczestniczy. Najsłabsze jest to poczucie w odniesieniu do realizacji projektów, o których skądinąd wiadomo, że rzeczywiście pozostają poza zasięgiem oddziaływań projektantów, przede wszystkim z powodu trudności, z którymi muszą walczyć często sami wykonawcy.

Ten wynik wskazuje na konieczność rozszerzenia zakresu pytań o poczucie kontroli sytuacyjnej, ponieważ na sytuację pracownika, zwłaszcza na szczeblu kierowniczym, składają się również jego powiązania poza zakładem pracy z ludźmi i instytucjami, od których zależy lub na które wpływa.

2. Zgeneralizowane poczucie kontroli

Poczucie kontroli jest pojęciem bardzo ogólnym, pod które podpisuje się wiele teorii. Obecnie będziemy mówili o pojęciu węższym, wprowadzonym przez Rottera¹⁴, o "poczuciu umiejscowienia kontroli". Według Rottera ludzie mogą mieć poczucie, że ich własne życie i to co się dzieje w ich otoczeniu może zależeć od nich sa-

¹⁴ Rotter, Seeman, Liverant, op. cit., Rotter, op. cit.

mych - mają wtedy poczucie wewnętrznej kontroli - lub też mogą być przeświadczeni, że ich otoczenie i oni sami są podporządkowani kontroli sił zewnętrznych, to znaczy innych ludzi, przypadku, przeznaczenia - mają wtedy poczucie kontroli zewnętrznej.

Podając własne badania nad poczuciem umiejscowienia kontroli stwierdzono że Skala I-E Rottera nie może być zastosowana zarówno w naszych warunkach społeczno-ekonomicznych, jak i w środowisku pracy. Skonstruowano więc własną skalę do pomiaru poczucia umiejscowienia kontroli, nazwaną przez analogię do skali Rottera Skalą I-E w Pracy. Skala oryginalna składała się z wielu podskal, z których przyjęto tylko jedną, a mianowicie podskalę Filozofii Życiowej (7 pozycji, które uzupełniono do 13 pozycji łącznie). Nowa część kwestionariusza dotyczy wyłącznie sytuacji pracy. Wychodząc z założenia, że w tej sytuacji rzadko pojawiają się zdarzenia losowe, ograniczono możliwość kontroli do stosunków społecznych. Chodziło o to czy ludzie przypisują posiadanie kontroli sobie, czy otoczeniu społecznemu - kolegom, przełożonym i zakładowi pracy jako instytucji. W każdym kolejnym badaniu eliminowano pozycje skali o małej stosunkowo mocy dyskryminacyjnej oraz sprawdzano zgodność wewnętrzną skali za pomocą wzoru Kuder-Richardsona (20). Zatrzymano się wtedy, gdy osiągnięto zgodność wewnętrzną własnej skali 0,829, a więc nie mniejszą niż otrzymana przez Rottera. Skala I-E w Pracy, stale skracana, składa się ostatecznie z 25 pozycji, a w każdej z nich badany ma do wyboru jedną z alternatyw: twierdzenie, świadczące o poczuciu wewnętrznej kontroli i twierdzenie świadczące o poczuciu zewnętrznej kontroli. W przeprowadzonych badaniach zliczano wybory alternatyw, świadczących o "wewnętrzności".

Używając wyżej opisanego narzędzia przeprowadzono we wszystkich trzech badaniach jednowymiarową i jednoczynnikową analizę wariancji wyborów "wewnętrzności" w zależności od obu zmiennych: pozycji w hierarchii służbowej i przynależności do grup, pełniących różne funkcje. Otrzymano wyniki zestawione w tab. 2.

Porównano też wielkości średnich, policzonych dla wyborów "wewnętrzności" na wszystkich szczeblach pozycji w hierarchii służbowej i dla wszystkich pełnionych funkcji. Stwierdzono mniej lub bardziej systematyczny wzrost średnich w miarę przesuwania się w górę hierarchii, to znaczy, że im wyższe usytuowanie pracowników w organizacji, tym częściej wybierają oni w Skali I-E w Pracy twierdzenia świadczące o poczuciu wewnętrznej kontroli. Ta prawidłowość wystąpiła najwyraźniej w badaniach inżynierów-projektantów (patrz tab. 3 i 4).

Tabela 2

Wariancja wyborów "wewnętrzności" wyjaśniona pozycją
w hierarchii służbowej i w grupie pracowniczej

Badanie	Pozycja w hierarchii służbowej		Pełniona funkcja	
	$F(df_1, df_2)$	η^2	$F(df_1, df_2)$	η^2
1	8,639 ^x (3,274)	0,0864	5,022 ^x (5,239)	0,0950
2	6,001 ^x (3,300)	0,0575	15,437 ^x (4,294)	0,1740
3	13,618 ^x (2,380)	0,0668	7,297 ^x (4,375)	0,0722

$x_p < 0,01$

Tabela 3

Średnie poczucie wewnętrznej kontroli w zależności od pozycji
w hierarchii (biura projektowe N = 385)

Lp.	Pozycja w hierarchii	Średnia wyborów "wewnętrzności"
1	Pracownicy nie posiadający podwładnych	13,35
2	Pracownicy posiadający podwładnych bez podwładnych	15,39
3	Pracownicy, których podwładni posiadają podwładnych	16,86
		$F(2,380) = 13,62$ $\eta^2 = 0,066$

Tabela 4

Średnie poczucie wewnętrznej kontroli w zależności od pełnionej funkcji
(biura projektowe N = 385)

Lp.	Pełniona funkcja	Średnia wyborów "wewnętrzności"
1	Starszy asystent projektanta	12,57
2	Projektant	13,40
3	Starszy projektant	14,12
4	Główny projektant	15,45
5	Generalny projektant	17,47
		$F(4,375) = 7,30$ $p < 0,01$ $\eta^2 = 0,072$

Wyniki przedstawione w obu tabelach wskazują na prostoliniową zależność między poczuciem wewnętrznej kontroli a usytuowaniem w organizacji.

W pierwszych dwóch badaniach sprawdzono też rozpiętość średnich wyborów "wewnętrzności" i stwierdzono, że największe różnice w wielkości średnich wystąpiły w zakładzie przemysłowym między szeregowymi pracownikami (22,09) a dyrekcją (27,78), a w instytucie badawczym między samodzielnymi pracownikami naukowymi (18,72) a pracownikami naukowo-technicznymi (12,53). Wybory "wewnętrzności" przez administrację znalazły się w obu badaniach na różnych miejscach - w przemyśle na samym dole, a w instytucie badawczym powyżej pracowników naukowo-technicznych. Wyniki te pokazują duże zróżnicowanie poczucia wewnętrznej kontroli u ludzi w tym samym zakładzie pracy i wśród podobnych funkcji w różnych zakładach.

3. Pragnienie posiadania kontroli

W opisywanych badaniach dwukrotnie zajęto się pragnieniem posiadania kontroli. Pierwsze podejście miało charakter czysto pragmatyczny. Chodziło o sprawdzenie czy respondenci preferują taki system zarządzania, w którym wysokość zarobków i przebieg kariery zawodowej zależą od ich własnej pracy, czy też akceptują funkcjonujące w praktyce zasady, które rozrywają ten związek. Sformułowano szereg pozycji postulatycznych, w których respondenci wypowiadali swoje preferencje. Okazało się, że we wszystkich trzech badaniach respondenci w ogromnej większości (od 74 do 97%) wypowiedzieli się za uzależnieniem płac od kompetencji i wysiłku przy pracy, za rozpiętością płac, która pozwala zróżnicować w odczuwalny sposób zarobki gorszych i lepszych pracowników, za zwalnianiem złych pracowników lub przenoszeniem ich na niższe stanowiska, za odgraniczeniem świadczeń społecznych od zapłaty za pracę. Te opinie wypowiedzieli ludzie niezależnie od zajmowanych pozycji i pełnionych funkcji. Świadczą one o powszechnym pragnieniu posiadania kontroli nad własnymi zarobkami i karierą zawodową.

Po raz drugi zajęto się pragnieniem posiadania kontroli na podstawie założeń teoretycznych. Rotterowskie pojęcie poczucia umiejscowienia kontroli dotyczy przede wszystkim poczucia skuteczności własnego działania. Natomiast szerokie pojęcie poczucia kontroli obejmuje również poczucie kontroli w momencie podejmowania decyzji o działaniu. "Spostrzegana wolność" lub "swoboda wy-

boru" odnoszą się właśnie do procesu decydowania. We własnych badaniach zajęto się decydowaniem w kontekście społecznym. Oparto się na rozróżnieniu wprowadzonym przez de Charmsa¹⁵. Dzieli on ludzi na takich, którzy czują się pionkami, realizującymi cudze decyzje, i takich, którzy przypisują sobie rolę osi przemiany na szachownicy, narzucającej figurom zasady poruszania się. Ta przenośnia umieszcza poczucie kontroli w zakresie decydowania w relacjach między ludźmi i z tego właśnie względu oparto się na niej, bo ten punkt widzenia zgodny jest z koncepcją poczucia kontroli przy pracy, którą zrealizowano w Skali I-E w Pracy. W obu przypadkach - oceny skuteczności działania i umiejscowienia decyzji poczucie kontroli jest uwikłane w zależności i stosunki między ludźmi.

Skonstruowano trzy grupy pytań na temat: pragnienia decydowania o cudzym postępowaniu, niechęci do cudzego decydowania o naszym własnym postępowaniu oraz możliwości decydowania w sytuacji zadaniowej. Pomysły pytań czerpiano częściowo ze skali Burgera-Coopera¹⁶ "Desirability of Control", w której na 20 pozycji 15 dotyczy decydowania.

Tę część badań przeprowadzono w instytucie badawczym i w biurach projektowych. Porównano wybory ogółu pracowników w obu rodzajach instytucji, a w tym drugim badaniu sprawdzono jeszcze związki preferencji na temat decydowania z usytuowaniem ludzi w organizacji.

Najbardziej niejasne są wyniki dotyczące możliwości pełnienia funkcji kierowniczej. Ogół respondentów w obu badaniach wypowiedział się na ten temat negatywnie odpowiednio w 58 i 42%, a tylko 11 i 18% oceniło tę możliwość pozytywnie. Nie stwierdzono też korelacji wyborów ani z pozycją w hierarchii, ani z pełnioną funkcją. Ten drugi wynik można interpretować dwojako: bądź to jako reakcję na drażliwość pytania, bądź też jako przejaw własnych negatywnych doświadczeń. W każdym razie nie stwierdzono korelacji omawianej pozycji z czynnikiem aprobaty społecznej.

Natomiast pytanie ogólne o chęć posiadania wpływu na cudze postępowanie zostało ocenione pozytywnie przez obie grupy respondentów w 55 i 50% i wykazało korelacje z pełnioną funkcją $r = 0,343$ i z pozycją w hierarchii $r = 0,379$. Stwierdzono jeszcze

¹⁵ de Charms, Carpenter, Kuperman, op. cit.;
de Charms, op. cit.

¹⁶ Burger, Cooper, op. cit.

korelację preferencji wydawania poleceń z pełnioną funkcją $r = 0,259$ i z pozycją w hierarchii $r = 0,225$. Tak więc związki między chęcią decydowania o innych z rzeczywistym posiadaniem tych możliwości ujawniły się wtedy, gdy pytania nie mogły być odebrane jako drażliwe.

Jeszcze jeden rodzaj decyzji został oceniony zgodnie przez ogół respondentów w obu badaniach i ta ocena występowała coraz częściej w miarę wzrostu usytuowania ludzi w organizacji. Jest to wybór samodzielności w pracy, za którą opowiedziało się 68 i 70% badanych i który korelował z pełnioną funkcją $r = 0,256$ i pozycją w hierarchii $r = 0,240$. Jeszcze częściej wypowiadano się pozytywnie o możliwości samokontroli (mianowicie 83 i 87% badanych). Korelacje tego wyboru z pełnioną funkcją wynosiły $r = 0,246$ dla pełnionej funkcji i $r = 0,155$ dla pozycji w hierarchii.

Preferencje decydowania wyrażane przez ogół badanych w odniesieniu do samodzielności i samokontroli, a poprzednio, w pozycjach postulatywnych w stosunku do systemu płac i awansowania, zdają się wskazywać, że ludzie bardziej zdecydowanie deklarują się wtedy, gdy pytania dotyczą przedmiotu decydowania, a nie stosunków międzyludzkich.

4. Dążenie do osiągnięć jako do sprawdzianu posiadania kontroli

Można sformułować dwie hipotezy na temat związku między dążeniem do osiągnięć a usytuowaniem w organizacji. Po pierwsze, ludzie mogą dążyć do osiągnięć aż do momentu ich zdobycia i wtedy wysoko postawieni pracownicy powinni przestać przejawiać tę tendencję. Po drugie, ludzie mogą zajmować wysoką pozycję, ponieważ stale dążą do osiągnięć i nic tej tendencji nie hamuje. Aby sprawdzić, które przypuszczenie jest trafne trzeba było zbudować odpowiednie narzędzie badań. Wykorzystano w tym celu zasadę, którą zastosowali swego czasu Hermans¹⁷ i Widerszal-Bazyl¹⁸ przy budowaniu własnych kwestionariuszów, a mianowicie wprowadzono do skali pytania o takie przeżycia i zachowania, co do których wiadomo na podstawie badań eksperymentalnych, że współwystępują one z moty-

¹⁷ H. J. M. Hermans, Questionnaire Measure of Achievement Motivation, "Journal of Applied Psychology" 1970, nr 54, s. 4.

¹⁸ M. Widerszal-Bazyl, Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonania pracy, Wrocław 1979.

wacją do osiągnięć. Przeniesiono też wprost szereg pozycji z wymienionych kwestionariuszów do pierwszej wersji własnej skali. Później, przez eliminację pozycji o małej mocy dyskryminacyjnej otrzymywano kolejne wersje skali, z których ostatnia, a tym samym najkrótsza (Alfa Cronbacha = 0,647) składa się z następujących pozycji o 5 stopniowych odpowiedziach:

- wybór trudnych zadań,
- pokonywanie przeszkód do trudnych celów,
- brak rezygnacji mimo trudności,
- stawianie sobie wysokich wymagań,
- wybór dużego ryzyka,
- podejmowanie odpowiedzialności,
- preferowanie wysokich zarobków za cenę ciężkiej pracy.

Korelacja powyższych pozycji z całością skali mieści się w granicach od $r = 0,348$ do $r = 0,422$.

Trzeba było jeszcze ustosunkować się do tezy Atkinsona, który przyjął w swojej teorii motywacji do osiągnięć, że ludzie przejawiający tę tendencję wybierają wcale nie najtrudniejsze zadania, a zadania o średnim stopniu trudności. Gdyby ta prawidłowość wystąpiła w omawianych badaniach nie można by oczekiwać prostoliniowych związków między własną skalą motywacji do osiągnięć a pozostałymi zmiennymi, występującymi w badaniach. Wybrano więc z własnej skali pozycje, które można uznać na podstawie klasycznych już badań nad motywacjami do osiągnięć (n Ach) za wskaźniki motywacji do osiągnięć. Następnie policzono korelację punktowo-dwuseryjną między pozycjami wskaźnikowymi a pozostałymi pozycjami skali i stwierdzono, że osoby wybierające wysokie wartości odpowiedzi (duże nasilenie trudności) w całej skali miały również wyższą punktację w pozycjach wskaźnikowych niż respondenci, którzy wybrali w nich poziom pośredni. Uznano na tej podstawie, że prawidłowość założona przez Atkinsona, a później wielokrotnie weryfikowana z powodzeniem i bez powodzenia, nie wystąpiła w zbudowanej dla własnych badań skali.

Otrzymany z własnej skali wskaźnik motywacji do osiągnięć koreluje z usytuowaniem ludzi w organizacji: z pełnioną funkcją $r = 0,259$, z pozycją w hierarchii $r = 0,190$. Te korelacje nie są zbyt wysokie, ale ujawniła się znowu ta sama prawidłowość, która wystąpiła przy analizie analogicznych związków z poczuciem wewnętrznej kontroli, a mianowicie średnia wielkość motywacji do osiągnięć wzrasta równomiernie wraz ze wzrostem poziomu usytuowania ludzi w organizacji (patrz tab. 5 i 6).

T a b e l a 5

Średnie dążenia do osiągnięć dla pozycji w hierarchii
(biura projektowe N = 380)

Lp.	Pozycja w hierarchii	Średnie dążenia do osiągnięć
1	Pracownicy nie posiadający podwładnych	38,70
2	Pracownicy posiadający podwładnych	40,86
3	Pracownicy, których podwładni posiadają podwładnych	40,58
		$F(2,380) = 8,95$ $p < 0,01$ $Eta^2 = 0,044$

T a b e l a 6

Średnie dążenia do osiągnięć dla pełnionej funkcji
(biura projektowe N = 380)

Lp.	Pełniona funkcja	Średnie dążenie do osiągnięć
1	Starszy asystent projektanta	37,97
2	Projektant	38,25
3	Starszy projektant	39,72
4	Główny projektant	40,82
5	Generalny projektant	41,90
		$F(4,375) = 6,47$ $p < 0,01$ $Eta^2 = 0,064$

Absolutna wielkość przedstawionych powyżej średnich motywacji do osiągnięć nie może być porównywana ze średnimi poczucia wewnętrznej kontroli (tab. 3 i 4), ponieważ teoretyczna rozpiętość w skali motywacji do osiągnięć wynosiła od 26 do 52 punktów, a w Skali I-E w Pracy od 1 do 25 punktów.

INTERPRETACJA WYNIKÓW

Podsumowując wyniki badań należy stwierdzić, że wykazały one korelacje usytuowania pracowników w organizacji z czterema zmiennymi psychologicznymi, wprowadzonymi do badań. Można to przypisać

w pewnym stopniu związkom istniejącym między samymi zmiennymi psychologicznymi. Analiza współzależności między nimi, przeprowadzona w trzecim badaniu, dała następujące wyniki.

1. Potwierdziła istnienie korelacji, dyskutowanej już przez Rottera, między sytuacyjnym poczuciem kontroli a zgeneralizowanym poczuciem kontroli. Miarą pierwszego poczucia była w badaniach ocena własnego wpływu na bezpośrednie, konkretne otoczenie. Miarą uogólnionego poczucia kontroli - wybory "wewnętrzności" w Skali I-E w Pracy. Korelacja między nimi wynosi:

- dla wpływu na pracę zespołu $r = 0,353$,
- dla wpływu na opinię biura projektowego $r = 0,381$,
- dla wpływu na realizację projektów $r = 0,276$.

2. Wskazała na związek między poczuciem możliwości decydowania a motywacją do osiągnięć, co można by tłumaczyć instrumentalną funkcją możliwości decydowania wobec motywacji osiągnięć. Współczynniki korelacji wynoszą:

- przy poczuciu możliwości wyboru rozwiązań $r = 0,415$,
- przy poczuciu samodzielności w pracy $r = 0,375$,
- przy poczuciu możliwości samokontroli $r = 0,427$.

3. Wykazała istnienie związku, choć słabszego niż powyżej przedstawione, między motywacją do osiągnięć i poczuciem wewnętrznej kontroli ($r = 0,264$). Jak dotąd psychologowie zakładają odrębność tych zmiennych, ale można przypuścić ich współwystępowanie, ponieważ efektem dążenia do osiągnięć jest, prócz konkretnego sukcesu, wzmocnienie poczucia wewnętrznej kontroli. Wyniki powyższe sugerują, że zmienne psychologiczne dotyczą różnych aspektów ogólnie rozumianego poczucia kontroli lub, dokładniej mówiąc stanowią różne wskaźniki poczucia kontroli.

Otrzymane wyniki są zgodne ze sobą pod jeszcze jednym względem. Dają w sumie tym bardziej pozytywny obraz własnych możliwości działania posiadany przez pracowników, im wyższe miejsce zajmują oni w organizacji. Ten wynik nie był z góry całkiem pewny, ponieważ można było przypuszczać, że ludzie zobowiązani z racji swojej pozycji lub swoich funkcji do aktywności zmiennej różnego rodzaju, mogą bardziej odczuwać zależność i ograniczenia zewnętrzne niż ci, którzy już zaakceptowali swoje rutynowe funkcje i zadania.

Skupienie się w badaniach na pozytywnej ocenie własnych możliwości działania pochodzi stąd, że całe badania były ustawione na sprawdzenie posiadania poczucia kontroli a nie jego braku. Nie można wyciągać z nich wniosków na temat poczucia kontroli zewnętrznej.

trzej pracowników, które, jak wykazały analizy¹⁹, stanowi zmienną mniej jednorodną niż poczucie kontroli wewnętrznej i stąd nie jest jego prostą odwrotnością.

Otrzymane wyniki wymagają dalszego sprawdzenia, ponieważ badania przeprowadzono w środowiskach pracy pod niektórymi względami elitarnych. Tylko pierwsze badania dotyczyły zakładu przemysłowego, ale służyły one przede wszystkim sprawdzeniu kwestionariusza. Natomiast główne analizy przeprowadzono w odniesieniu do instytutu naukowo-badawczego i biur projektowych, gdzie sam rodzaj pracy sprzyja występowaniu poczucia wewnętrznej kontroli. Dalsze projektowane badania powinny objąć pracowników o innych zawodach, np. urzędników, u których można oczekiwać innych źródeł poczucia kontroli wewnętrznej niż w pracy twórczej. Nowe badania powinny też uwzględnić dane potrzebne do analizy nie tylko poczucia wewnętrznej kontroli, ale również poczucia ograniczenia możliwości kontroli nad własnym postępowaniem i swoim otoczeniem.

Xymena Gliszczyńska

THE SENSE OF CONTROL AND THE POSITION OF THE WORKER
IN HIS ORGANIZATION

The problem discussed in the paper derives from cognitive psychology in which a motivational function is ascribed to processes of cognition, and especially to convictions about the possibilities of controlling own behavior or the environment.

In the years 1982-1984 the author carried out a research on the sense of control in three places of employment: an industrial plant (300 persons), a research institute (300 persons) and among design engineers (380 persons).

The objective of the fragment of research presented in this paper was to provide an answer to the question: Does the situation of a worker in his organization correspond to his specific way of perceiving his freedom to act? The sense of control was measured by means of four psychological variables: the situational sense of control, the generalized sense of control, the desire for control and the aspiration for success as a proof of possessed control. In

¹⁹ B. E. Collins, Four components of the Rotter internal-external scale: Belief in a difficult world, a just world, a predictable world, and a politically responsive world, "Journal of Personality and Social Psychology" 1974, nr 29, s. 381-391.

order to measure these variables the author devised special scales including the scale "I-E in Work" measuring the sense of the locus of control with satisfactory parameters of reliability and internal agreement. The position of workers in their organization was determined by two factors: their place in the ranking system and their affiliation to groups performing functions at various levels of difficulty.

The results exhibit an essential correlation between the psychological variables. Since the variables constitute different aspects of the sense of control one may say that it increases with the rise in position occupied and functions performed by the workers. This result, obtained mainly among research workers and designers ought to be confirmed for other groups of workers.